

Die „Sportstadt Düsseldorf“
Untersuchung eines Standortes als Marke

Eingereichte Abschlussarbeit
zur Erlangung des Grades
Bachelor of Arts
im Studiengang Sportmanagement
an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Bastian Becker
Matrikelnummer: 70272778
Erstprüfer: Prof. Dr. Norbert Müller
Zweitprüfer: Karsten Krippner

Eingereicht am: 22. Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen zur Marke	2
2.1 Was ist eine Marke? – Definitionsansätze.....	2
2.2 Funktionen und Ziele einer Marke.....	4
2.2.1 Funktionen und Ziele einer Marke aus Nachfragersicht.....	4
2.2.2 Funktionen und Ziele einer Marke aus Anbietersicht	7
2.3 Markenentwicklung	9
2.4 Wesentliche Elemente einer Marke.....	13
2.4.1 Markenidentität	13
2.4.2 Markenimage	17
2.4.3 Markenpositionierung.....	19
3 Ein Standort als Marke	21
3.1 Definitionsansatz eines Standortes als Marke.....	21
3.2 Historische Entwicklung	23
3.3 Besonderheiten eines Standortes als Marke.....	23
3.3.1 Identität eines Standortes als Marke.....	24
3.3.2 Image eines Standortes als Marke.....	24
3.4 Zielgruppen eines Standortes als Marke	26
3.4.1 Zielgruppenbestimmung nach Interessengruppen	26
3.4.2 Geographische Zielgruppenbestimmung	26
4 Marke & Sport	27
4.1 Definition Sport.....	28
4.2 Der Sportmarkt.....	28
4.3 Klassifikation einer Marke in Verbindung mit Sport	29
4.4 Ziele eines Standortes als Marke in Verbindung mit Sport.....	30

5 Grundlegende Informationen zur „Sportstadt Düsseldorf“	31
5.1 Logo der „Sportstadt Düsseldorf“	31
5.2 Institutionen der „Sportstadt Düsseldorf“	31
5.3 Vereinssport in der „Sportstadt Düsseldorf“	32
5.4 Spitzensport in der „Sportstadt Düsseldorf“	33
5.5 Sportveranstaltungen in der „Sportstadt Düsseldorf“	33
5.6 Veranstaltungsorte und Sportanlagen der „Sportstadt Düsseldorf“	33
6 Experteninterview zur „Sportstadt Düsseldorf“ mit dem Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH.....	34
7 Analyse und Abgleich der Erkenntnisse über die „Sportstadt Düsseldorf“ mit den beschriebenen theoretischen Grundlagen.....	36
7.1 Entstehung der „Sportstadt Düsseldorf“	37
7.2 Überprüfung der wesentlichen Elemente einer Standortmarke bei der „Sportstadt Düsseldorf“	37
7.2.1 Identität der „Sportstadt Düsseldorf“	38
7.2.2 Image der „Sportstadt Düsseldorf“	40
7.2.3 Positionierung der „Sportstadt Düsseldorf“	42
7.3 Einordnung der „Sportstadt Düsseldorf“	42
7.4 Zielgruppen der „Sportstadt Düsseldorf“	43
7.5 Ziele der „Sportstadt Düsseldorf“	44
8 Überprüfung der „Sportstadt Düsseldorf“ hinsichtlich der Markendefinitionen...	44
9 Fazit	46
Anhang.....	48
Literaturverzeichnis	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen der Marke aus Nachfragersicht	6
Abbildung 2: Teilaufgaben bei Planung und Entwicklung neuer Markenartikel	10
Abbildung 3: Bestandteile des Markenimage	18
Abbildung 4: Beziehung zwischen Sportler- und Zuschauermarkt	29
Abbildung 5: Logo der „Sportstadt Düsseldorf“	31

1 Einleitung

„In Deutschland gibt es 120 Städte, die sich Sportstadt nennen wollen, Düsseldorf ist eine.“¹, sagte Dr. Thomas Bach einst über die „Sportstadt Düsseldorf“. Wie demnach bereits der damalige Präsident des Deutschen Olympischen Sportbundes mit dieser Aussage aus dem Jahr 2009 untermauert, scheinen sich heutzutage nahezu unzählige Konstrukte, Projekte, Waren und wie in jenem Fall auch Standorte eine Markierung zu geben und als Marke zu deklarieren. In welchen Bereich man auch schauen mag, Marken existieren beinahe in jedem davon. Mit der Zeit entstanden durch verschiedenste Auslöser in diversen Gebieten Wettbewerbssituationen, die es den jeweiligen rivalisierenden Teilnehmern abverlangen sich von der Masse abzuheben. Auch auf Standorte wie Städte trifft dies heutzutage zu. Auch sie konkurrieren untereinander um die Gunst ihrer ausgemachten Zielgruppen. Die Besonderheiten sogenannter Standortmarken liegen dabei unter anderem in dem Aspekt begründet, dass sie keine gänzlich neu geschaffenen Produkte darstellen, sondern sich mit ihrer jeweiligen Ausgangssituation (ihrer Herkunft „aus“ einem bereits existierenden Standort), auseinander setzen müssen. Dabei gilt es jedoch sowohl für sie als auch für andere Produkte und Dienstleistungen einige Kriterien und Merkmale zu erfüllen, um als Marke gelten zu können und damit das gewünschte Ziel der Differenzierung zu erreichen. Nicht überall wo Marke draufsteht, muss folglich zwangsläufig auch Marke drin stecken. Diesem Problem widmet sich die vorliegende Arbeit am konkreten Beispiel der „Sportstadt Düsseldorf“. Auch sie bezeichnet sich als Marke. Doch stellt die „Sportstadt Düsseldorf“ wirklich eine Marke dar? Mit Hilfe der vorliegenden Arbeit soll zur Lösung dieser Fragestellung untersucht werden, ob die „Sportstadt Düsseldorf“ sämtliche typische Kriterien von (Standort-)Marken erfüllt und ob sie gemäß der Definition(en) überhaupt als solch eine Marke bezeichnet werden kann. Um dies zu beantworten, wird ein Abgleich der Praxis der „Sportstadt Düsseldorf“, erfahren durch Sichtung und Auswertung von Informationsmaterial sowie Durchführung eines Experteninterviews, mit der Theorie anhand der Vorgaben der Literatur vorgenommen.

Die Erarbeitung der Problemlösung gliedert sich in der vorliegenden Arbeit (neben Einleitung und Fazit) in folgende Kapitel: „Theoretische Grundlagen zur Marke“, „Ein Standort als Marke“, „Marke & Sport“, „Grundlegende Informationen zur ‚Sportstadt Düsseldorf‘“, „Experteninterview zur ‚Sportstadt Düsseldorf‘“, „Analyse der ‚Sportstadt Düsseldorf‘“ und „Überprüfung der Markendefinition hinsichtlich der ‚Sportstadt Düsseldorf‘“.

Im Kapitel „Theoretische Grundlagen zur Marke“ werden zunächst Definition(en), Funktionen, Entwicklung und wesentliche Elemente einer Marke im Allgemeinen erarbeitet.

¹ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 51f.

Hierbei wird sich am aktuell verbreiteten Prinzip der identitätsorientierten Markenführung orientiert.

Das folgende Kapitel „Ein Standort als Marke“ beinhaltet bereits eine Spezifizierung hinsichtlich des Forschungsgegenstandes, indem ein Definitionsansatz, die historische Entwicklung, Besonderheiten und Zielgruppen einer Standortmarke dargelegt werden. Das nächste Kapitel „Marke & Sport“ zeigt neben der Definition von Sport eine Unterteilung des Sportmarktes auf und stellt eine mögliche Klassifikation von Marken in Verbindung mit Sport dar. Ebenso wichtig für die Erarbeitung der Fragestellung ist die Wiedergabe der Ziele eines Standortes als Marke in Verbindung mit Sport. Durch das daran anschließende Kapitel „Grundlegende Informationen zur ‚Sportstadt Düsseldorf‘“ wird zunächst ein Einstieg in das Konstrukt „Sportstadt Düsseldorf“ geboten, indem das Logo, die Institutionen, der Vereinssport, der Spitzensport, die Sportveranstaltungen und die Veranstaltungsorte und Sportanlagen der „Sportstadt Düsseldorf“ beleuchtet werden. Aufbauend auf Kapitel 6, in welchem die in dieser Arbeit verwendete qualitative Methode des Experteninterviews erläutert wird, wird in Kapitel 7 die Analyse der „Sportstadt Düsseldorf“ vorgenommen. Gemeinsam mit Kapitel 8, der „Überprüfung der Markendefinition hinsichtlich der ‚Sportstadt Düsseldorf‘“ bildet dieses den Kern der vorliegenden Arbeit.

2 Theoretische Grundlagen zur Marke

In den folgenden Unterkapiteln werden die für die vorliegende Fragestellung relevanten theoretischen Grundlagen zur Marke behandelt. Die Darstellung verschiedener Definitionsansätze einer Marke, die Ziele und Funktionen, die Theorie zur Markenentwicklung sowie die Erklärung wesentlicher Elemente einer Marke dienen in den folgenden Abschnitten zur Einführung in den Themenkomplex Marke.

2.1 Was ist eine Marke? – Definitionsansätze

Hinsichtlich der Definition des Markenbegriffs herrscht Uneinigkeit. Aufgrund der heutzutage vorliegenden Vielfalt an Marken und der gleichzeitig steigenden Bedeutung von Marken für Unternehmen herrscht gar eine „Sprachverwirrung“.² Je nach Perspektive der Betrachtung einer Marke gibt es verschiedene Definitionsansätze. Im Folgenden werden einige relevante Definitionen vorgestellt.

Die **rechtliche Definition** von Marken ist seit 1995 im Markengesetz verankert. So heißt es in §3 Abs. 1 MarkenG: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, drei-

² Bruhn, Erscheinungsformen, 2004, S.5

dimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“³

Aus der Wissenschaft heraus haben sich mit der Zeit einige Ansätze entwickelt eine Marke zu definieren. Einer der am Weitesten verbreiteten ist der **merkmalsbezogene Definitionsansatz** von Konrad Mellerowicz (1963, Markenartikel). Nach Mellerowicz ist ein Produkt nur dann als Markenartikel zu bezeichnen, wenn es einen bestimmten Merkmalskatalog erfüllt. Es müssen „für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Hersteller, Händler) erworben haben (Verkehrsgeltung)“⁴ sein. Mellerowicz spricht demnach lediglich von einem Konsumgut, welches über einen flächendeckenden Absatzmarkt, eine einheitliche, von Konkurrenzprodukten differenzierbare Markierung, eine hohe Qualität und eine ebenso hohe Anerkennung durch Werbung verfügt. Diese Fokussierung auf für den Privatkonsum geschaffene, physisch existente Produkte schließt die Deklaration von zum Beispiel Dienstleistungen, Personen und auch Industrieprodukten als Marken aus und ist somit in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichend.⁵

Einen anderen Ansatz wählen Burmann, Blinda und Nitschke (Grundlagen, 2003). Sie verstehen eine Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁶ Diese **nutzenorientierte Markendefinition** setzt sich sowohl aus immateriellen als auch aus materiellen Komponenten zusammen.⁷ Sie entfernt sich von der unbedingten Verbindung zwischen Marke und Herkunftsort wie sie noch bei Mellerowiczs Markendefinition zwingend notwendig war. Als Beispiel hierfür nennt Esch die Marke „Red Bull“. Niemand würde dieses Getränk trinken, nur weil es aus Österreich stammt.⁸

Einen gänzlich aus Konsumentenperspektive betrachteten Definitionsansatz gibt Franz-Rudolf Esch: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen,

³ Markengesetz §3 Abs. 1

⁴ Mellerowicz, Markenartikel, 1963, S. 39

⁵ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S. 18

⁶ Burmann et al., Grundlagen, 2003, S. 3

⁷ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S. 3

⁸ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S. 20

die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“⁹ In diesem **wirkungsbezogenen Ansatz** ist einzig und allein die subjektive Wahrnehmung des Produktes beim Nachfrager ausschlaggebend, ob es als Marke bezeichnet werden kann, oder nicht.¹⁰

Adjouri (Marken, 2004) beschreibt in insgesamt fünf verschiedenen Regeln, die seiner Meinung nach unabdingbar für die Bezeichnung einer Leistung als Marke sind. Elementarster Baustein um ein Produkt oder eine Dienstleistung als Marke zu deklarieren, ist sein beziehungsweise ihr **Erfolg**. Nur eine über einen langfristigen Zeitraum auf dem Markt erfolgreiche Präsenz lässt überhaupt den Schluss zu, von einer Marke zu sprechen. Eine erfolglose Marke existiert nach Adjouri's Ansicht nicht. Ein weiteres Element ist ein gegenüber der Konkurrenz differenzierbares und einzigartiges **Zeichen**. Ebenso ist für Adjouri die **Bekanntheit** der Leistung, verbunden mit einer in den Köpfen der Nachfrager positiven Besetzung dieser, Grundvoraussetzung um von einer Marke zu sprechen. Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Übermittlung einer eindeutigen, einleuchtenden und konstanten **Botschaft** seitens des Anbieters. Kontinuität in der **Kommunikation**, ein stetiger Aufbau gleichbleibender Assoziationen sind außerdem nötig.¹¹

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich mit der Zeit verschiedenste Ansätze eine Marke zu definieren, entwickelt haben. Gemeinsam haben sie jedoch alle, dass eine Leistung gegenüber der Konkurrenz differenzierbar sein muss, um als Marke gelten zu können. Wird von einer Marke gesprochen, erfüllt diese im besten Fall verschiedene Funktionen und verfolgt erfolgreich diverse Ziele.

2.2 Funktionen und Ziele einer Marke

Sowohl auf Nachfragerseite als auch auf Anbieterseite soll eine Marke bestimmte Funktionen erfüllen. Diese unterscheiden sich aufgrund der jeweiligen Bezugsgruppe voneinander. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Funktionen einer Marke aus Nachfragersicht dargestellt. Im Anschluss daran folgt die Betrachtung seitens der Anbieter.

2.2.1 Funktionen und Ziele einer Marke aus Nachfragersicht

Für den Nachfrager erfüllt eine Marke mehrere Funktionen. Aus der Perspektive der Verhaltenstheorie betrachtet, erleichtert eine Marke die Orientierung bei Kaufentscheidungen, indem sie in der Vielfalt der Angebote wiedererkannt wird.

⁹ Esch, Markenführung, 2014, S.22

¹⁰ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.22

¹¹ Vgl. Adjouri, Marken, 2004, S. 13ff

Das Vorhandensein einer Marke führt zu einer erhöhten Markttransparenz, der Nachfrager kann das gewünschte Produkt schneller ausfindig machen und identifizieren.

Der Nutzen ergibt sich für den Nachfrager aus dem daraus resultierenden geringeren Suchaufwand. Aufgrund des Markenimages (Erklärung des Markenimage siehe Kapitel 2.4.2 S. 17ff), das der jeweilige Konsument verinnerlicht hat (und der somit gespeicherten Informationen zur Marke), wird auch der Aufwand der Informationsbeschaffung verringert.¹² Eine Marke ist ein sogenannter „information chunk“ (zu Deutsch: Schlüsselinformation). Neben weiteren Informationen ist auch der Markenname eine Schlüsselinformation. Er bündelt verschiedene, dem Produkt zugeordnete Informationen in sich. Der Konsument erwartet von dieser in seinem Kopf abgespeicherten Schlüsselinformation ausreichend über das Produkt informiert zu sein und erachtet dementsprechend eine weitere Recherche nach Einzelinformationen als unnötig.¹³ Eine Marke verfügt dementsprechend über eine **Orientierungs- und Informationsfunktion**, die die Kaufentscheidung vereinfacht und beschleunigt.¹⁴

Manfred Bruhn schreibt dem verringerten Aufwand noch eine eigene Funktion zu. Hat der Konsument bereits bei vorangegangenen Kaufentscheidungen positive Erfahrungen mit der Marke gemacht, so tendiert er bei einem erneuten Kauf dazu, wieder auf diese zurückzugreifen. Er verzichtet somit auf den Aufwand Vergleichsprodukte ausfindig zu machen und sich über diese weitergehend zu informieren. Bruhn wählt hierfür den Begriff **Entlastungsfunktion**.¹⁵

Eine weitere Funktion einer Marke für den Konsumenten ist die **Vertrauensfunktion**. Aufgrund von Informationsdefiziten seitens des Nachfragers bezüglich des Produkts, birgt jeder Kauf ein wahrgenommenes Risiko zur Fehlentscheidung. Durch eventuell positive Erfahrungen im Zusammenhang mit der konkreten Marke und der allgemeinen Bekanntheit dieser, wird das subjektive Risikoempfinden des Nachfragers gesenkt. „Marken signalisieren eine bestimmte Leistungsqualität“. ¹⁶ Der Aspekt, dass das Produkt eine Marke ist, dient dem Verbraucher als Versprechen für Qualität und Leistung.¹⁷ Die Verhaltensunsicherheit nimmt ab und die Kaufentscheidung zugunsten der Marke wird erleichtert.¹⁸

Des Weiteren transferiert der Nachfrager die (seiner Meinung nach) positiven Werte des markierten Produktes auf seine eigene Persönlichkeit. Durch diesen Imagetransfer wird

¹² Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.10f.

¹³ Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein, Konsumentenverhalten, 2013, S.377

¹⁴ Vgl. exemplarisch Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.10f

¹⁵ Vgl. Bruhn, Begriffsabgrenzungen, 1994, S.23

¹⁶ Schilhanek, Markenmanagement, 2008, S.366

¹⁷ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.11f.

¹⁸ Vgl. exemplarisch Preuß, Markenführung, 2014, S. 14

eine weitere Funktion einer Marke erkennbar. Diese ist als **Identitätsfunktion** zu beschreiben.¹⁹

Der Nachfrager überträgt jedoch nicht nur die Eigenschaften der Marke auf seine Persönlichkeit, sondern nutzt diese auch zur Kommunikation des eigenen Charakters gegenüber seiner Außenwelt. Die Marke erfüllt somit zudem auch eine **Prestigefunktion**, denn sie wird vom Konsumenten dazu genutzt den eigenen Lebensstil, persönliche Einstellungen oder auch den sich selbst gegebenen Status außenwirksam zu präsentieren.²⁰ So ist zum Beispiel zu vermuten, dass „Markenkleidung“ vor allem bei Jugendlichen oft nicht (nur) aus Qualitätsgründen sehr gefragt ist, sondern auch aus dem Grund heraus, sich selbst gut beziehungsweise besser im gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren. Die Prestigefunktion und die Identifikationsfunktion lassen sich zusammenfassend als **symbolische Funktion** bezeichnen, welche mitunter die wichtigste Funktion von Marken darstellt.²¹

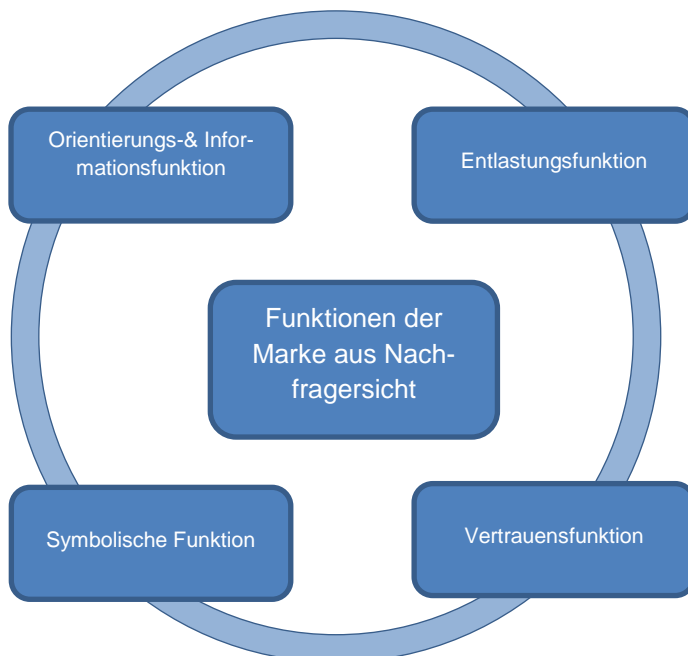


Abbildung 1: Funktionen der Marke aus Nachfragersicht

Quelle: Eigene Abbildung nach Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.11

Eine Marke erfüllt demnach gleich mehrere Funktionen für den Nachfrager. Je nach Branche kommen den verschiedenen Funktionen einer Marke jedoch unterschiedliche Gewich-
tungen zu.

¹⁹ Vgl. Preuß, Marken, 2014, S. 14

²⁰ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.12

²¹ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.12

So besitzen beispielsweise beim Autokauf die Vertrauens- und die Prestigefunktion eine hohe Wichtigkeit, wohingegen bei der Wahl des Versicherers eher die Orientierungsfunktion, die Entlastungsfunktion sowie die Vertrauensfunktion ausschlaggebend für die Wahl sind. Die Prestigefunktion spielt im zweitgenannten Beispiel bestenfalls eine untergeordnete Rolle.²²

Nicht nur für den Bezieher der markierten Leistung entsteht ein Nutzen. Auch der Markeninhaber verfolgt mit einer Marke verschiedenste Absichten.

2.2.2 Funktionen und Ziele einer Marke aus Anbietersicht

Auch für Unternehmen erfüllt eine Marke diverse Funktionen mit denen Zielsetzungen eines Unternehmens verfolgt werden. In den folgenden Abschnitten werden diverse Funktionen einer Marke für den Anbieter betrachtet. In dieser Arbeit wird aufgrund des begrenzten formalen Rahmens ausschließlich Bezug auf Herstellermarken und auf die Funktionen einer Marke für den Hersteller genommen.

Unternehmen nutzen Marken zur Differenzierung und Profilierung des eigenen Angebots gegenüber Konkurrenzprodukten.²³ Diese **Differenzierungsfunktion** ist jedoch nicht die einzige Funktion einer Marke für den Anbieter.

Die Marke soll gleichzeitig eine **Präferenzbildungsfunktion** erfüllen, indem sie sich nicht nur von Konkurrenten im Wettbewerb unterscheidet, sondern aufgrund des gebildeten Images beim Nachfrager auch eine bevorzugte Stellung bei Kaufentscheidungen einnimmt.²⁴

Durch die Zufriedenheit des Kunden mit der Marke und den daraus folgenden Weiterempfehlungen und Wiederkäufen entsteht eine enge Bindung zum Konsumenten. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Nachfrager von der Marke zu einem Konkurrenzprodukt wechselt ist gering. Dadurch steigt die Planungssicherheit des Unternehmens und das Risiko eines schwankenden Absatzes sinkt.²⁵ Maßnahmen wie kurzfristige Sonderaktionen werden durch die erhöhte Markenloyalität der Konsumenten und dem daraus folgenden konstanten Umsatz überflüssig.²⁶ Eine weitere Funktion für den Anbieter ist dementsprechend die **Kundenbindungsfunktion**²⁷, auch bekannt als Absatzförderungsfunktion²⁸.

²² Vgl. Schilhaneck, Markenmanagement, 2008, S.366f.

²³ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.24

²⁴ Vgl. Schilhaneck, Markenmanagement, 2008, S.367

²⁵ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.13

²⁶ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.24

²⁷ Vgl. Schilhaneck, Markenmanagement, 2008, S.367

²⁸ Vgl. Bruhn, Erscheinungsformen, 2004, S.29

Dies führt im Endeffekt zur Erreichung eines Hauptziels eines jeden Unternehmens: der Steigerung des Unternehmenswertes.

Je besser es gelingt eine Marke so erfolgreich zu präsentieren, als sei sie aufgrund diverser Alleinstellungsmerkmale nicht mit Konkurrenzmarken austauschbar, desto größer ist der preispolitische Spielraum des Unternehmens.²⁹ Für Manfred Bruhn erfüllt die Marke somit noch eine weitere Funktion für ihren Anbieter, welche für Bruhn gleichzeitig die bedeutendste ist: Die **Renditefunktion**. Durch eine erfolgreiche Markenführung ist es möglich höhere Preise als Konkurrenzmarken zu verlangen und letztendlich einen monetären Gewinn zu erwirtschaften.³⁰ Ein großer preispolitischer Spielraum führt dementsprechend wiederum zu einer Unternehmenswertsteigerung.³¹

Auch attraktive Wachstumspotenziale für das Unternehmen sind durch starke Marken gegeben. Eine Marke bietet dem Unternehmen die Möglichkeit neue Produkte durch den Transfer der mit ihr in Verbindung gebrachten positiven Attribute erfolgreich zu positionieren. Dies ist sowohl bei Erweiterungen (Markenausdehnung) als auch neuen, unabhängigen Leistungen (Markentransfer) der Fall.³² So überträgt beispielsweise Adidas seit einiger Zeit die Marke auf Produkte wie Duschgel und Parfüm, welche keinerlei Bindung zu ursprünglichen Adidas-Produkten wie Sportbekleidung besitzen. Eine starke Marke erleichtert einem Unternehmen die Erschließung neuer geografischer Märkte und Konsumentengruppen.³³ Sie erfüllt somit eine **Erweiterungsfunktion**.³⁴

Des Weiteren bietet eine Marke für den Anbieter eine **Stabilitätsfunktion**. Ist ein Unternehmen Inhaber einer starken Marke, ist es gegenüber eventuellen Marktschwankungen weniger anfällig. Eine erhöhte Absatzsicherheit ist die Folge.³⁵ Zudem nimmt eine starke Marke positiven Einfluss auf die Wettbewerbsposition und errichtet nur schwer überwindbare Wettbewerbsbarrieren für Konkurrenten.³⁶

Da die Marke die direkte Verbindung zwischen Unternehmen und Konsument herstellt, erfüllt sie ebenso eine **Kommunikationsfunktion**. Diese wiederum ergibt sich aus diversen weiteren Funktionen. Ebenso erfüllt eine Marke eine **Schutzfunktion**, indem sie durch

²⁹ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.15

³⁰ Vgl. Bruhn, Erscheinungsformen, 2004, S.29

³¹ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.15

³² Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.15

³³ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.24

³⁴ Vgl. Schilhaneck, Markenmanagement, 2008, S.367

³⁵ Vgl. Bruhn, Begriffsabgrenzungen, 1994, S.21

³⁶ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.24

Markierung und Eintragung das markierte Produkt vor gefälschten Nachahmungen schützt.³⁷

Eine Marke erfüllt demnach einige Funktionen von großer Wichtigkeit für den Anbieter. Der Aspekt, ob die Funktionen der Marke erfolgreich erfüllt werden oder nicht, ist für das gesamte Unternehmen und dessen Wert folglich von großer Bedeutung. Marken zählen daher als die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen.³⁸

Schlussendlich gilt festzuhalten, dass eine Marke sowohl für Nachfrager als auch für Anbieter diverse Funktionen erfüllen kann. Diese Funktionen können gleichzeitig als Ziele verstanden werden, die Konsument und Produzent mit einer Marke verfolgen. Werden die Funktionen erfüllt, werden auch die Ziele erreicht. Um dies zu verwirklichen muss die starke Marke jedoch erst entwickelt werden.

2.3 Markenentwicklung

Eine Marke ist das Ergebnis verschiedenster Maßnahmen eines Unternehmens, die über einen vorher vom Unternehmen festgelegten Zeitraum durchgeführt werden.³⁹ Basis für diese zu ergreifenden Maßnahmen ist eine Situationsanalyse zu Beginn der Markenentwicklung. Zum einen müssen die aktuellen Wünsche der Nachfrager ermittelt werden, zum anderen die internen Fähigkeiten analysiert werden.

Richard Köhler beschreibt in Bruhns Handbuch 1994 eine Unterteilung der Markenentwicklung (vor Markteinführung) in einige weitere Teilaufgaben (siehe Abbildung 2, folgende Seite), wie sie typisch für die Entwicklung einer Produktmarke vor Markteinführung ist. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Teilaufgaben sich zeitlich partiell überschneiden.

³⁷ Vgl. Bruhn, Erscheinungsformen, 2004, S.29

³⁸ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.15

³⁹ Vgl. Burmann et al., Markenmanagement, 2005, S.9

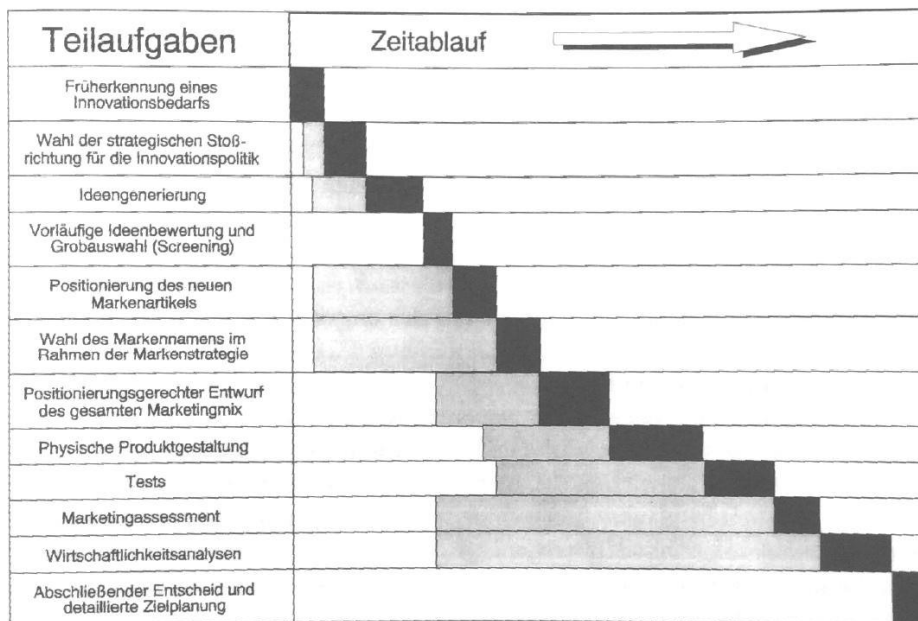


Abbildung 2: Teilaufgaben bei Planung und Entwicklung neuer Markenartikel

Quelle: Köhler, Entwicklungsprozess, 1994, S. 437

Nach der bereits erwähnten Situationsanalyse und der **Erkennung eines Innovationsbedarfs**, muss zunächst geklärt werden, ob der geplante Markenartikel im Rahmen der bereits vorhandenen Kenntnissbereiche des Unternehmens liegen soll, oder ob mit ihm technologisch, vertrieblich oder anderweitig bis dahin unbekanntes Gebiet betreten werden soll (**Wahl der strategischen Stoßrichtung für die Innovationspolitik**). Hiermit wird die grundlegende Ausrichtung vorgegeben.

Sich an der entwickelten Stoßrichtung orientierend, findet anschließend die **Ideengenerierung** statt. Möglich ist jedoch auch, dass zum Beispiel durch einen Austausch mit Kunden Ideen entstehen, die wiederum erst auf ihre Vereinbarkeit mit der Stoßrichtung überprüft werden müssen.

Ist die Ideengenerierung abgeschlossen, findet eine erste Überprüfung der gemachten Überlegungen statt. Ziel ist es, nicht zielführende oder für die jeweiligen Unternehmenskriterien ungenügende Ideen bereits zu einem frühen Zeitpunkt auszuschließen und nicht weiter zu verfolgen (**Vorläufige Ideenbewertung und Grobauswahl (Screening)**).

Bereits zeitgleich zur Ideengenerierung beginnen die **Positionierungsüberlegungen** für den zu entwickelnden Markenartikel. Eine exaktere Erklärung der Positionierung ist in Kapitel 2.4.3 (S. 19ff) gegeben.

Letztendlich klar definiert wird die Positionierung jedoch erst nach der bereits angesprochenen Überprüfung der Ideen, da dann unbrauchbare Ideen ausgeschlossen worden sind.

Unter anderem auf den Vorhaben der Positionierung beruhend, wird ein passender Markenname entwickelt (**Wahl des Markennamens im Rahmen der Markenstrategie**). Der entwickelte Markenname ist ein wichtiges Element der gesamten **Marketingmatrix** (beispielsweise bestehend aus Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Preispolitik), welche ausgearbeitet werden muss.⁴⁰ Ein „guter“ Name ist für die Entwicklung einer Markenbekanntheit von großer Wichtigkeit.⁴¹

Nachdem die bis dato genannten, durchweg konzeptionellen Schritte abgeschlossen sind, folgt die **physische Produktgestaltung**. Diese Maßnahme ist der Versuch der Umwandlung der getätigten Gedanken in ein greifbares Produkt. Wichtig ist, dass die Ziele der Positionierung in der letztendlichen Umsetzung erkennbar sind. Garantiert ist dieser Erfolg nicht, jedoch ist er wahrscheinlicher, wenn unternehmensinterne Abteilungen wie Forschung, Produktion und Marketing gemeinsam und untereinander kommunikativ agieren.

Ob jegliche Maßnahmen erfolgreich verlaufen, lässt sich durch diverse **Tests** überprüfen. Bereits weit vor der Produktentwicklung kann durch Namenstests die Wirkung des entwickelten Namen bei potentiellen Kunden erforscht werden. Produkttests wiederum werden mit Prototypen durchgeführt, welche bereits sämtliche Entwicklungsstufen durchlaufen haben. Ebenso können Markttests durchgeführt werden.⁴² Hierbei wird das fertige Produkt in einer bestimmten Größenordnung hergestellt, die so genannte Nullserie wird produziert.⁴³ Diese wird auf Testmärkten platziert und die Resonanz der Käufer wird beurteilt. Ein positives Testergebnis bedeutet jedoch nicht zwangsläufig einen Erfolg des Markenartikels nach Markteinführung. Rahmenbedingungen, Kundenbedürfnisse und weitere Aspekte können sich nach Durchführung der Tests ändern. Das Risiko des Misserfolgs ohne die Durchführung jeglicher Tests ist dennoch bedeutend höher.

Nicht nur Überlegungen über die direkten Verhaltensreaktionen der Konsumenten muss ein Unternehmen bei der Entwicklung eines Markenartikels anstellen. Da Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz für Verbraucher immer wichtiger werden, müssen vom Unternehmen beispielsweise auch langfristige ökologische Folgen berücksichtigt werden.

⁴⁰ Vgl. Köhler, Entwicklungsprozess, 1994, S. 438 ff

⁴¹ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.24

⁴² Vgl. Köhler, Entwicklungsprozess, 1994, S. 452 f.

⁴³ Vgl. Hennig-Thurau, Markenartikel, 2004, S. 719

Dies gilt sowohl hinsichtlich der Produktnutzung beim Konsumenten als auch für die Produktion. Ein solches **Marketingassessment** (assessment = Beurteilung) kann bereits in der Phase der vorläufigen Ideenentwicklung beginnen und einflussreich bei Namensgebung, Positionierung und physischer Produktgestaltung sein. Je weiter der Markenartikel in der Entwicklung fortgeschritten ist, desto exakter kann eine Aussicht gegeben werden. Das Marketingassessment ist sehr komplex, vermeidet jedoch langfristig betrachtet ungewünschte Rückwirkungen.

Wie das beschriebene Marketingassessment finden auch **Wirtschaftlichkeitsanalysen** im gesamten Verlauf der Entwicklung eines neuen Markenartikels statt. Während sich ersteres jedoch wie beschrieben mit unter anderem ökologischen Folgen auseinandersetzt, versuchen Wirtschaftlichkeitsanalysen Aufschluss über die erfolgsrechnerische Zukunft zu geben. Durch Kostenprognosen und Marktforschungen werden wirtschaftliche Tragfähigkeit und Erfolg des neuen Markenartikels analysiert. Auch sie können jedoch letztendlich keine Garantien für monetären Erfolg beinhalten.

Fallen Wirtschaftlichkeitsanalysen, das Marketingassessment und diverse Resonanztests zufriedenstellend aus, ist der neue Markenartikel bereit für die Markteinführung und die finalen Einführungsziele können formuliert werden. Ist dies nicht der Fall, müssen möglicherweise grundlegende Dinge wie die physische Produktgestaltung oder auch Positionierungsüberlegungen überdacht und angepasst werden. Diese Vorgänge würden nach sich ziehen, dass sämtliche Analysen und Tests erneut durchgeführt werden müssten. Werden die Ziele zudem nicht schriftlich festgehalten, erschwert sich eine spätere Kontrolle der Erreichung dieser. Der **abschließende Entscheid und die detaillierte Zielplanung** sind somit der letzte Schritt der Markenentwicklung vor der Markteinführung. Die Entwicklung einer Marke ist jedoch nicht mit Ihrer Markteinführung abgeschlossen. Rahmenbedingungen, Kundenbedürfnisse und andere Einflussfaktoren können sich ändern, worauf mit Anpassungen reagiert werden muss.⁴⁴

Sowohl vor als auch nach der Markteinführung muss sich mit den wesentlichen Elementen einer Marke befasst werden. Teilweise können auch diese aktiv vom Unternehmen gestaltet werden.

⁴⁴Vgl. Köhler, Entwicklungsprozess, 1994, S. 453 ff

2.4 Wesentliche Elemente einer Marke

Dem weit verbreiteten Ansatz der identitätsorientierten Markenführung gemäß setzt sich eine Marke aus drei grundlegenden Komponenten zusammen. In diesem Kapitel soll auf jede einzelne von Ihnen eingegangen und ihr Zusammenhang dargestellt werden. Zunächst wird die Markenidentität mit ihren verschiedenen Elementen betrachtet. Das darauf folgende Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Pendant: dem Markenimage. Daran anschließend wird im dritten Unterkapitel die Markenpositionierung beleuchtet, welche gewissermaßen das Verbindungsstück zwischen Markenidentität und Markenimage darstellt.

2.4.1 Markenidentität

Ebenso wie Personen, besitzen auch Marken eine Identität. Im Duden wird „Identität“ als „selbst erlebte innere Einheit der Person“⁴⁵ beschrieben. Die sogenannte Markenidentität ist ein wichtiger Bestandteil einer Marke. Sie beschreibt das Selbstbild, welches die unternehmensinternen Anspruchsgruppen (wie zum Beispiel Unternehmensführung oder Mitarbeiter) von der Marke besitzen. Lucius Annaeus Seneca sagte einst: „Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.“⁴⁶ Umgemünzt auf das Markenmanagement verbildlicht die Aussage Senecas die Wichtigkeit einer einheitlichen und klaren internen Betrachtung der Marke, die Wichtigkeit einer Markenidentität. Diese stellt dar, wie die Marke von Ihren Schöpfern verstanden und betrachtet wird und gibt an, wofür die Marke intern und extern stehen soll. Bestenfalls bildet sie die Basis des Markenmanagements und des gesamten Markenbildes. Demnach ist die Markenidentität als Aussagenkonzept zu verstehen.⁴⁷ Sie ist kein starres Konstrukt, sondern in stetiger Entwicklung. Die Markenidentität muss durch einen dauerhaft wiederkehrenden „selbstreferenziellen Prozess des sich bewusst Machens“⁴⁸ des Wesens der Marke anhaltend überprüft werden. Gegebenenfalls sind wieder und wieder Anpassungen vorzunehmen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, nicht die essenziellen Werte und damit die gesamte Identität zu beschädigen.⁴⁹

⁴⁵ Bibliographisches Institut GmbH, Identität, 2015, o.S.

⁴⁶ Esch nach Seneca, Markenführung, 2014, S.77

⁴⁷ Vgl. Burmann/Meffert, Markenführung, 2005, S.52, nach Kapferer

⁴⁸ Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.17

⁴⁹ Vgl. Burmann et al., Markenführung, 2012, S.42

Die Markenidentität besteht aus insgesamt sechs miteinander verknüpften Komponenten⁵⁰:

- Markenherkunft
- (Kern-)Kompetenzen der Marke
- Art der Markenleistungen
- Markenvision
- Markenwerte
- Markenpersönlichkeit

Die **Markenherkunft** stellt die Grundlage der Markenidentität dar. Sie gibt die Antwort auf die Frage „Woher kommen wir?“ und ist der Bezugspunkt für die bereits erwähnte notwendige Selbstreflexion des Anbieters. Die Markenherkunft greift lediglich auf einige spezifisch ausgewählte Aspekte und nicht auf die gesamte Markenvergangenheit zurück. Sie ist somit zu einem gewissen Maße gestaltbar. Die Markenherkunft setzt sich dabei aus den Dimensionen der regionalen Herkunft, der kulturellen Herkunft und der institutionellen Herkunft zusammen. Gelingt es, eine positive und authentische Markenherkunft zu vermitteln, kann sich dies förderlich für das gesamte Markenmanagement auswirken, da von Grund auf eine Glaubwürdigkeit der Marke gegeben ist.⁵¹

Die Frage nach dem „Was können wir?“ wird durch die **Markenkompetenz(en)** beantwortet. Sie verkörpern die Fähigkeiten des Unternehmens die vorhandenen Ressourcen sinnvoll und marktgerecht zu verknüpfen, um einen möglichst hohen Kundennutzen zu erreichen. Ziel ist die wettbewerbsfähige oder sogar eine der Konkurrenz überlegene Positionierung der Marke auf dem Markt. Grundlage eines beständig erhabenen Kundennutzens ist die zielgerichtete und erfolgreiche Kombination der sogenannten Kernkompetenzen des Unternehmens. Lag das Hauptaugenmerk früherer Markenführungsansätze hauptsächlich auf der Kompetenz der Produktqualität, so ist diese Ansicht heutzutage nicht mehr ausreichend.⁵² Die Kompetenzen werden beispielsweise in drei Kategorien gegliedert. Zum einen sind dies Veredlungskompetenzen (wie zum Beispiel die Fähigkeit Trends auf dem Markt zu erkennen und intern darauf zu reagieren). Des Weiteren spricht man auch von Marktzufuhrkompetenzen, deren Ziel die Beibehaltung des Differenzierungspotenzials gegenüber den Konkurrenten ist. Die dritte Kategorie sind die so genannten Meta-Kompetenzen. Dies sind die Fähigkeiten des Unternehmens, neue Kunden zu gewinnen und den bereits vorhandenen Kundenstamm zu behalten.⁵³ Da die Kompeten-

⁵⁰ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.25

⁵¹ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.18f

⁵² Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.20

⁵³ Vgl. Burmann et al., Markenführung, 2012, S.50f

zen der Unternehmen auf einem Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz beruhen, müssen sie stetig angepasst, verändert und/oder erweitert werden.⁵⁴

Auf den Markenkompetenzen baut der dritte Baustein der Markenidentität auf: Die **Art der Markenleistungen**. Um die Frage „Was vermarkten wir?“ beantworten zu können, muss die grundlegende Art und Form des angebotenen Produkts beziehungsweise der angebotenen Dienstleistung bestimmt sein. Ziel ist die Bestimmung des Nutzens für den Nachfrager. Die Art der Markenleistungen gibt somit an, wie die Marke für den Konsumenten greif- und nutzbar wird und welche Werte sie vertreten soll. Dabei handelt es sich um die grundsätzliche Ausrichtung des Produkts / der Dienstleistung, nicht um operative Entscheidungen über finale Details und spezifische Ausgestaltungen der letztendlichen Leistung.⁵⁵

Ein weiteres wichtiges Element ist die **Markenvision**. Wie das enthaltene Wort „Vision“ bereits ausdrückt, ist die Markenvision zukunftsgerichtet. Im Gegensatz zu den Markenzielen ist sie jedoch weniger konkret und besteht aus emotionalen Wunschvorstellungen, um Bedeutung und Funktion der Marke darzulegen.⁵⁶ Sie gibt die langfristige Richtung vor, in welche sich die Marke entwickeln soll. Die auf einen Zeitraum von ca. fünf bis zehn Jahren ausgerichtete Markenvision kann im Idealfall mehrere Zwecke zugleich erfüllen. Zum einen ermöglicht und fördert sie dadurch, dass allen mit der Erstellung der Leistung betrauten Personen im Unternehmen die klar formulierte Entwicklungsrichtung bekannt ist, ein einheitliches und mit den Zielen der Marke konformes Handeln. Die Markenvision hilft die zukünftige Arbeit zu koordinieren. Zum anderen beinhaltet sie sowohl für interne Bezugsgruppen wie Mitarbeiter als auch für externe Gruppen (Kunden) eine Motivationsfunktion. Die Mitarbeiter werden durch die Markenvision angetrieben die langfristigen Ziele zu verwirklichen, um zur Erfüllung der Wunschvorstellungen beizutragen. Dementsprechend besitzt sie eine Identifikationsfunktion. Die externen Kunden wiederum werden durch die Reize, welche die Markenvision aussendet, zum Kauf motiviert. Jedoch muss die Markenvision stets realisierbare Wunschvorstellungen beinhalten. Ist dies nicht der Fall und es sind utopische Ziele ausgerufen, wirkt sich dies negativ auf interne und externe Bezugsgruppen aus. Der Glaube an die Erreichbarkeit der Vorstellungen nimmt ab. Mitarbeiter erhalten keine Motivation zur Erreichung von Zielvorgaben, da diese nicht verwirklicht werden können und Kunden sehen von einem Kauf ab.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Burmann/Meffert, Markenführung, 2005, S.60

⁵⁵ Vgl. Burmann et al., Markenführung, 2012, S.56

⁵⁶ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.22

⁵⁷ Vgl. Burmann et al., Markenführung, 2012, S.49

Eine ebenfalls wichtige Rolle bei der Markenidentität spielen die **Markenwerte**. Sie geben an, für welche Werte die Schöpfer der Marke einstehen und beantworten die Frage „Woran glauben wir?“.⁵⁸ Die Markenwerte werden um den entwickelten Markenkern, der als Hauptaussage der Marke zu verstehen ist, herum erarbeitet. Ebenso wie die Markenvision, sind auch die Markenwerte emotional aufgeladen. In meist kurzen und prägnanten Aussagen geben die Markenwerte neben Bestandteilen der Marke oft auch die Wünsche der potentiellen Zielgruppen wieder. Häufig sind Themen wie Nachhaltigkeit und eine hohe Produktqualität Inhalt der Markenwerte. Sie übermitteln dem Nachfrager den symbolischen Nutzen, den er durch die Marke erzielen kann (wie zum Beispiel die Unterstützung des Umweltschutzes, sollte diese Marke gekauft werden). Dabei ist darauf zu achten, dass die ausgerufenen Markenwerte von den Internen wie zum Beispiel Mitarbeitern dermaßen verinnerlicht sind, dass ausschließlich wertekonform gehandelt und gearbeitet wird. Nur wenn dies der Fall ist, erhalten die Markenwerte (und somit die Marke selbst) eine Glaubwürdigkeit und fließen in das beim Nachfrager entstehende Image der Marke (Markenimage siehe Kapitel 2.4.2, S. 17ff) ein.⁵⁹

Sechster Bestandteil der Markenidentität ist die **Markenpersönlichkeit**.⁶⁰ Dass auch nichtmenschliche Objekte (und somit auch Marken) eine Persönlichkeit besitzen können, beschreibt bereits Gilmore mit der „Theory of Animism“ im Jahre 1919. Diese Theorie besagt, dass es in der Natur des Menschen liegt, nichtmenschlichen Schöpfungen menschliche Attribute zuzuordnen und ihnen somit eine Persönlichkeit zu geben. Grund dafür ist der dadurch entstehende erleichterte und verbesserte Umgang mit unbelebten Gegenständen.⁶¹

Die Merkmale der Marke werden durch verbale und non-verbale Kommunikation ausgedrückt. Dieser, der Marke eigener, Kommunikationsstil wird vorerst maßgeblich durch ihre Herkunft und kennzeichnenden Repräsentanten entwickelt. Ab dem Zeitpunkt der Markteinführung können auch die Nachfrager der Marke Einfluss auf ihre Persönlichkeit nehmen. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn über einen langfristigen Zeitraum eine homogene Käufergruppe besteht. Die Wesensmerkmale dieser Gruppe können dann vom Unternehmen gewollt und gezielt, oder ungewollt auf die Marke übertragen werden. Ein Beispiel hierfür ist der Opel Manta, dessen Persönlichkeit durch seine konvergente Nachfragergruppe beeinflusst wurde. Neben den Markenwerten ist die Markenpersönlichkeit ein wichtiger Faktor für den Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Marke und Kon-

⁵⁸ Vgl. Burmann et al., Markenführung, 2012, S.44

⁵⁹ Vgl. Burmann et al., 2005, S.62

⁶⁰ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.23

⁶¹ Vgl. Burmann et al. nach Gilmore (1919), Grundlagen, 2003, S.23

summent und ist ausschlaggebend ob dieser der Marke zugetan ist oder nicht.⁶² Für den Konsumenten kann die Markenpersönlichkeit durch den Vergleich mit der eigenen Persönlichkeit zweierlei Effekte auslösen: Entweder spiegelt sie die eigene Persönlichkeit wieder und sorgt somit für eine positive Einstellung gegenüber der Marke, oder zeigt eine Wunschvorstellung des eigenen Charakters auf. Dies steigert ebenso die Gunst der Marke beim Nachfrager.⁶³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Markenidentität ein komplexes und aus vielen verschiedenen Bausteinen bestehendes Konstrukt ist. Durch kompetente und authentische Arbeit aller intern beteiligten Akteure kann dieses Selbstbild der Marke eine Basis für das gesamte Markenmanagement darstellen. Die Markenidentität bildet demnach den Ansatzpunkt für die Markenpositionierung.⁶⁴

2.4.2 Markenimage

Während die Innensicht beziehungsweise das Selbstbild der Marke, wie im vorangegangenen Kapitel (S. 13ff) beschrieben, als Markenidentität bekannt ist, stellt das Markenimage das Fremdbild der Marke dar. Es ist die in der Psyche der externen Zielgruppen der Marke fest etablierte Vorstellung von der Marke. Dabei ist das Markenimage stets subjektiv und somit von Person zu Person verschieden.⁶⁵ Dieses Konstrukt existiert im Kopf des externen Nachfragers und ist anders als die Markenidentität nicht vom Unternehmen konkret konzipiert. Es stellt die Einstellung gegenüber der Marke dar. Deshalb wird beim Markenimage von einem so genannten Akzeptanzkonzept gesprochen. Esch (Markenführung, 2014) schreibt daher das Markenimage anders als die Markenidentität der Wirkungsebene zu.⁶⁶ „Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale“⁶⁷ und wird maßgeblich von der jeweils wahrgenommenen Fähigkeit der Marke zur Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse bestimmt.⁶⁸ Markenidentität und Markenimage stehen dauerhaft in einer Wechselwirkung, beeinflussen und entwickeln sich gegenseitig.

Ebenso wie die Markenidentität besteht auch das Markenimage aus mehreren Komponenten. Für die Entstehung eines Markenimages ist es unabdingbar, dass die Marke der jeweiligen Person bekannt ist. Zwar führt ein höherer Grad der Markenbekanntheit zu ei-

⁶² Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.23

⁶³ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.108

⁶⁴ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.91

⁶⁵ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.5f

⁶⁶ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S. 91, nach Meier-Kortwig/Stüwe

⁶⁷ Burmann/Meffert, Markenführung, 2005, S.53

⁶⁸ Vgl. Burmann/Meffert, Markenführung, 2005, S.52f

ner größeren Kaufwahrscheinlichkeit der Marke⁶⁹, so ist sie dennoch aufgrund ihrer Stellung als Grundvoraussetzung nicht als Element des Markenimages zu betiteln.⁷⁰ Auf der Grundbedingung der Bekanntheit aufbauend, setzt sich das Markenimage aus drei Bestandteilen zusammen (siehe Abbildung 3).

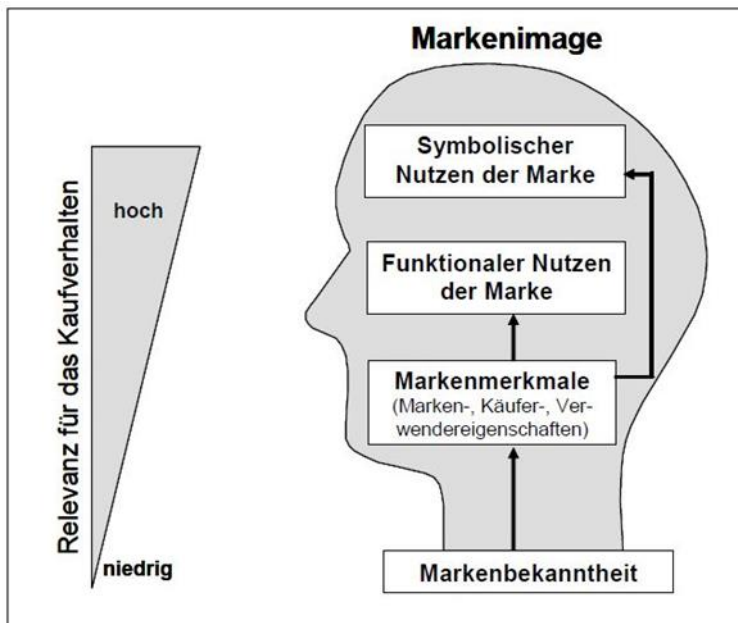


Abbildung 3: Bestandteile des Markenimage

Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke, Grundlagen, 2003, S.7

Die drei Elemente des Markenimages sind die Markenmerkmale, der funktionale Nutzen der Marke und der symbolische Nutzen der Marke. Die Relevanz für das Kaufverhalten steigt von den Markenmerkmalen über den funktionalen Nutzen bis hin zum symbolischen Nutzen stetig an (siehe Abbildung 3).

Die **Markenmerkmale** beziehungsweise **Markenattribute** stellen die gesamten Eigenschaften dar, die der Konsument von der Marke wahrnimmt. Dies sind sowohl materielle Merkmale wie zum Beispiel Form, Verarbeitung und Design der Marke als auch immaterielle Eigenschaften wie Herstellungsort oder Preis. Die Wahrnehmung durch typische Nachfragergruppen der Marke nimmt ebenso Einfluss auf das Markenimage. Der Nachfrager komprimiert letztendlich alle erhaltenen Eindrücke und bewertet sie. Daraus ergeben sich im Anschluss der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen, die zwei weiteren Komponenten des Markenimages.⁷¹ Der funktionale und symbolische Nutzen für den Nachfrager ist in dieser Arbeit in Kapitel 2.2.1 (S. 4ff) genauer beschrieben.

⁶⁹ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.64

⁷⁰ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.5f.

⁷¹ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.7ff

Der symbolische Nutzen ist wie auch der funktionale Nutzen bei der Entstehung des Markenimages von großer Relevanz.⁷² Durch die Markenpositionierung (siehe folgendes Kapitel 2.4.3, S. 19ff) werden beim Nachfrager Erwartungen gegenüber der Marke geweckt. Erfüllen sich diese, entsteht ein positives Image der Marke. Erfüllen sich die entstandenen Erwartungen nicht, sinkt das Ansehen der Marke in der Psyche des Nachfragers.⁷³

Sowohl die Markenidentität als auch das Markenimage besitzen einen „Ist“- und einen „Soll“- Zustand. Im Optimalfall entspricht der „Ist“- dem „Soll“- Zustand. Ziel des Markenmanagements ist es demnach, den Zustand des Markenimages dem der Markenidentität anzugleichen. Um dies zu erreichen ist eine erfolgreiche Positionierung der Marke notwendig.⁷⁴

2.4.3 Markenpositionierung

Gemeinsam mit der Markenidentität befindet sich die Markenpositionierung aus Sicht des anbietenden Unternehmens auf der Aktionsebene, da auch sie durch aktives Markenmanagement bestimmt wird.⁷⁵ Mit Hilfe der Positionierung wird versucht die Inhalte der Markenidentität derart zu verdichten, dass sich wesentliche Elemente, passend zu den kaufentscheidenden Kriterien der gewählten Zielgruppen, herausbilden.⁷⁶ Diese Eigenschaften müssen den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen.⁷⁷ Die Positionierung ist folglich als Abgabe eines Markennutzenversprechens gegenüber den externen Zielgruppen zu verstehen.⁷⁸

Ein Ziel der Markenpositionierung ist es, eine gegenüber der Konkurrenz hervorgehobene Position in der Psyche der angesprochenen Zielgruppen einzunehmen.⁷⁹ Ein damit verbundenes Bestreben ist die Differenzierung und Abgrenzung der eigenen Marke von Wettbewerbern.⁸⁰ Schlussfolgernd ist die Markenpositionierung der Versuch, die Inhalte der internen Markenidentität auf die externe Sichtweise zu übertragen. Die Außenwelt soll die Marke sehen, wie es der Anbieter tut und sie gegenüber Konkurrenten bevorzugen. Wird keine aktive Positionierung betrieben, entwickelt sich möglicherweise ein Markenimage, welches nicht vom Anbieter gewollt ist und eventuell sogar negative Assoziationen zur Marke beinhaltet.

⁷² Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.8

⁷³ Vgl. Preuß, Marken, 2014, S. 21

⁷⁴ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24

⁷⁵ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.91, nach Meier-Kortwig/Stüwe

⁷⁶ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24

⁷⁷ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.91

⁷⁸ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24

⁷⁹ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24

⁸⁰ Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.91

Um dies zu verhindern, müssen Positionierungsstrategien ausgearbeitet werden. Zunächst gilt es Positionierungsdimensionen (bei einem Auto beispielsweise Fahrspaß, Sicherheit, Preis, Luxus und ähnliche) festzulegen. Sind diese abgesteckt, ergibt sich der Raum in dem sich das Unternehmen mit der Marke platzieren möchte: der Positionierungsraum. Daraufhin wird innerhalb dieses Positionierungsraums die vermeintliche Idealposition zur Platzierung der Marke ausfindig gemacht.⁸¹ Die Erstellung der Positionierungsstrategie und Wahl der Wunschposition der eigenen Marke richten sich dabei sowohl nach den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der potentiellen Zielgruppen als auch nach den Wettbewerbspositionen der Konkurrenz.⁸² Sind Idealposition und Konkurrenzpositionen identifiziert, ergeben sich zwei Möglichkeiten zur Vorgehensweise bei der eigenen Positionierung. Zum einen ist dies die allgemein als Points-of-Difference Strategie bezeichnete Verfahrensweise. Ihr Bestreben ist es, Differenzierungsmerkmale hervorzuheben und die Marke im ausgemachten Positionierungsraum möglichst entfernt von Konkurrenzmarken zu platzieren. Die zweite mögliche Grundoption ist die Wahl einer sogenannten Points-of-Parity⁸³ Strategie, bei der eine Nachahmung ausgewählter Konkurrenten initiiert wird.⁸⁴ Es ist jedoch auch möglich teilweise eine Differenzierung anzustreben, zeitgleich hingegen andere Eigenschaften der Konkurrenz zu übernehmen.

Bei der Markenpositionierung spielen die Elemente der Markenidentität eine große Rolle. Die Markenpersönlichkeit, die Markenwerte und die Markenvision vermitteln einen symbolischen Nutzen, die Art und Weise der Markenleistung hingegen einen funktionalen Nutzen. Die Stimmigkeit dieser bestimmt, gemeinsam mit den zwei weiteren Komponenten Markenherkunft und Markenkompetenzen, die Glaubwürdigkeit der Positionierung.⁸⁵

Es ist festzuhalten, dass eine funktionierende Marke stets aus einer erfolgreichen Zusammensetzung der drei beschriebenen Komponenten besteht. Eine „gelebte“ Markenidentität bildet dabei die (authentische) Basis für das weitere Markenmanagement. Ohne eine glaubwürdige Positionierung entwickelt sich bei der Entstehung des Markenimages unter Umständen eine Eigendynamik mit möglicherweise nicht gewünschtem Ausgang. Ohne ein positives Markenimage ist die Marke wiederum nicht wettbewerbsfähig und findet keine Nachfrager.

⁸¹ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24

⁸² Vgl. Esch, Markenführung, 2014, S.91

⁸³ Parity(engl.) ist in etwa mit „Gleichheit“ zu übersetzen

⁸⁴ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.24, nach Keller

⁸⁵ Vgl. Burmann et al., Grundlagen, 2003, S.25

Doch nicht nur Produkte (wie die behandelten Herstellermarken) und Dienstleistungen stehen sich in einem Wettbewerb um die Gunst von Nachfragern gegenüber und versuchen ihre Zielgruppen zu überzeugen auch Länder, Regionen und Städte sehen sich in der heutigen Zeit einem Konkurrenzkampf ausgesetzt.

3 Ein Standort als Marke

Standorte buhlen heutzutage um Einwohner, Unternehmen, Investoren und viele andere Interessengruppen. Im folgenden Kapitel werden daher die Begriffe Standort und Marke zusammengeführt.

Hierfür wird zunächst ein Definitionsansatz einer Standortmarke gegeben, um die Sicht der Literatur hinsichtlich der Möglichkeit einer Existenz eines Standorts als Marke darzulegen. Nach einer kurzen Darstellung der historischen Entwicklung von Standortmarken wird eine Abgrenzung gegenüber der bisher behandelten Produktmarke vorgenommen, indem die Besonderheiten einer Standortmarke herausgestellt werden. Eine Vertiefung wird hinsichtlich der Identität und des Images einer Standortmarke vorgenommen. Zum Abschluss des Kapitels wird das Thema Zielgruppen eines Standortes als Marke sowohl nach Interessengruppen als auch nach geographischen Präferenzen behandelt.

3.1 Definitionsansatz eines Standortes als Marke

In der Literatur gibt es heutzutage diverse Werke, die sich mit Standorten als Marken beschäftigen. Eine allgemeingültige und einheitliche Definition einer Standortmarke existiert hingegen nicht. Vielmehr wird die Definition eines Landes, einer Region, einer Stadt und anderen geographischen Räumen als Marke anhand des Vergleichs mit den in der Literatur anerkannten Kriterien für eine allgemeine Markendefinition herbeigeführt. Im Folgenden werden relevante Aspekte dargestellt und nähergebracht. Zur Vereinfachung wird aufgrund der Ausrichtung dieser Arbeit von einer Stadt gesprochen. Die betrachteten Aspekte lassen sich jedoch auch auf Standorte wie Regionen oder Länder übertragen.

Städte befinden sich in einer marktähnlichen Situation, da sie, ebenso wie die bereits untersuchten Herstellermarken, in einem Wettbewerb um die Gunst diverser Zielgruppen (zu Zielgruppen eines Standorts als Marke siehe Kapitel 3.4, S. 26f.) stehen. Auf den verschiedensten Ebenen existieren Angebot und Nachfrage. Die Standorte einer gleichen Ebene (Stadt-Stadt / Land-Land / et cetera) stehen in einer Konkurrenz zueinander, da sie von Grund auf ähnliche und damit vergleichbare Leistungen bieten. Ebenso wie bei einer Herstellermarke, bedeutet auch für eine Stadt eine schlechte Position auf dem „Markt“ ei-

ne gewisse Chancenlosigkeit im Wettbewerb.⁸⁶ Eine Marke bietet einer Stadt die Möglichkeit sich von der Konkurrenz zu differenzieren und abzuheben.⁸⁷ Eine Standortmarke muss dem Nachfrager die Einzigartigkeit der Stadt darstellen. Dies geschieht unter anderem durch einen Markennamen.⁸⁸ Da eine Stadt bereits von ihrer Gründung an einen Namen besitzt, sollte sich der Markenname daran ausrichten. Gemäß Kirchgeorg (Regionenmarken, 2003) sollte der Markenname erstens zur Stadt passen, zweitens das Bestreben der Marke einzigartig zu sein unterstützen, drittens der Identität/den Werten der Stadt entsprechen und zudem schutzfähig nach dem Gesetz sein.⁸⁹ Außerdem benötigt eine Stadt ein Label und eine unverwechselbare sowie einheitliche Präsenz.⁹⁰

Des Weiteren kann eine Stadtmarke teilweise identische Funktionen wie eine Herstellermarke (zu den Funktionen einer Herstellermarke für den Nachfrager siehe Kapitel 2.2.1 S. 4ff) für ihre Zielgruppen erfüllen. Als erstes sind hierbei die Informations- und die Vertrauensfunktion zu erwähnen. Durch die Bekanntheit einer Stadt und ein verbreitetes einheitliches Bild von ihr kann der Suchaufwand nach der „richtigen“ Stadt für den Nachfrager wesentlich reduziert werden. Ebenso sinkt beim Nachfrager das Risiko zur Fehlentscheidung, wenn er bereits vor der Entscheidung die „Eigenschaften“ der Stadt kennt. So verbindet man Haut Couture, den Eiffelturm und „die Stadt der Liebe“ mit Paris, Sündigkeit, Freiheit und eine gewisse Grenzenlosigkeit eher mit Las Vegas. Nachfrager sind interne und externe Bezugsgruppen. Externe Nachfrager sind zum Beispiel Touristen, potentielle Neu-Bürger und Unternehmen sowie Organisationen deren Sitz sich außerhalb des Standortes befindet. Intern bedeutet in diesem Fall in der Stadt bereits existierende Gruppen wie Bürger der Stadt, bereits ansässige Unternehmen oder Organisationen.⁹¹ In Kapitel 3.4 (S. 26f.) dieser Arbeit wird sich genauer mit den Zielgruppen von Standorten als Marken befasst.

Aufgrund der genannten Aspekte ist es möglich und korrekt, einen Standort bei Erfüllung der verschiedenen Kriterien als Produkt und letztendlich auch als Marke zu betrachten, obwohl hierfür keine einheitlich bekannte Definition vorliegt.⁹²

⁸⁶ Vgl. Jourdan, Marketing, 2007, S. 51

⁸⁷ Vgl. Balderjahn, Markenführung, 2004, S. 2360

⁸⁸ Vgl. Melzer, Regionalmarketing, 2007, S. 24

⁸⁹ Vgl. Kirchgeorg, Regionenmarken, 2002, S. 383f.

⁹⁰ Vgl. Melzer, Regionalmarketing, 2007, S. 24

⁹¹ Vgl. Kurzhals/Langer, Stadt, 2007, S. 9

⁹² Vgl. Jourdan, Marketing, 2007, S. 51

3.2 Historische Entwicklung

Bereits im Jahr 1969 gaben Kotler und Levy den Anstoß zur Erweiterung des Marketing-Denkens, welches sich bis dahin nur auf betriebswirtschaftliche Vorgänge und Unternehmen konzentrierte. Ihrer Meinung nach sind jedoch auch nicht kommerzielle Organisationen marketingfähig und -bedürftig.⁹³ Sie behaupteten: „The choice facing those who manage nonbusiness organizations is not whether to market or not to market, for no organization can avoid marketing. The choice is whether to do it well or poorly”.⁹⁴ Diese Auffassung, dass auch nicht betriebswirtschaftliche Organisation Marketing (und somit auch Marken) betreiben müssen, war der Auftakt zur Ausweitung der Theorien des Marketings.

Die historische Entwicklung von Standorten als Marken reicht hingegen nicht weit in der Zeit zurück. Bedingt durch die in den 1990er Jahren beginnende Globalisierung und die Internationalisierung verlieren (Länder-)Grenzen für die Wirtschaft ihre Hindernisfunktion. Standorte stehen somit im Wettbewerb untereinander um Touristen, Unternehmen, Arbeitskräfte und weitere Interessengruppen, die sich ihren Wunschstandort frei wählen können.⁹⁵

3.3 Besonderheiten eines Standortes als Marke

Die Herleitung des Markenbegriffs kann auch auf einen Standort angewandt werden, jedoch ist eine Standortmarke nicht gänzlich mit einer Produktmarke zu vergleichen. Da sie nicht ein von Unternehmen gezielt entwickeltes Produkt ist, sondern ein komplexes Konstrukt, welches sich über einen (meist) sehr langen Zeitraum entwickelt hat, ist sie differenziert zu betrachten. In einer Stadt konsumieren die Beteiligten nicht nur die gegebenen Leistungen, sondern produzieren jene gleichermaßen. Es sind demnach keine reinen Nachfrager, sondern so genannte Prosumenten⁹⁶. Die diversen einzelnen Leistungen auf verschiedensten Ebenen ergeben ein kaum überschaubares und verflochtenes Leistungsbündel.⁹⁷

Einige Besonderheiten von Standortmarken sind vor allem hinsichtlich der Identität und des Images erkennbar. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

⁹³ Vgl. Kotler/Levy, Broadening, 1969, S. 10ff

⁹⁴ Kotler/Levy, Broadening, 1969, S. 15

⁹⁵ Vgl. Kirchgeorg, Regionenmarken, 2005, S. 590, nach Manschwetus

⁹⁶ Prosument = Konsument und Produzent gleichermaßen

⁹⁷ Vgl. Balderjahn, Markenführung, 2004, S. 2360f.

3.3.1 Identität eines Standortes als Marke

Auch eine Standortmarke besitzt eine Identität. Sie gibt die Persönlichkeit der Stadt wieder. Im Vergleich zu einer Herstellermarke ist die Entwicklung einer Identität bei einer Standortmarke jedoch um einiges komplizierter. Dies ist durch „das komplexe und zum Teil nur mittel- bis langfristig gestaltbare Leistungsbündel und [...] durch die Vielzahl unabhängiger Akteure, die das Leistungsprofil mitgestalten“⁹⁸ bedingt. Für eine glaubhafte Identität gilt es, eine breite Basis und Rechtfertigung bei sämtlichen an der Leistungserstellung beteiligten Mitstreitern zu erlangen. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten der Stadt (Bürger, Unternehmen, Organisationen, Politik und andere) diese Ausrichtung mittragen und auch mitgestalten.⁹⁹ Um eine Identität einer Stadt aufzubauen, muss sich auch deshalb dauerhaft mit den Stärken und Schwächen der Stadt befasst werden.¹⁰⁰

Eine wichtige Rolle bei der Identität einer Standortmarke spielen zudem Herkunft und Werte. Eine Stadt wird nicht wie eine Produktmarke rundum neu entwickelt. Vielmehr geht es darum, die Komplexität der jeweiligen Stadt aufzuspalten und vorhandene Identitätsmerkmale beziehungsweise für den Standort eventuell bereits relevante Komponenten zu identifizieren und zu verdichten.¹⁰¹

Eine weitere Herausforderung ist die Vermittlung eines einheitlichen Gesamteindrucks. Die Identität einer Stadt basiert nicht ausschließlich auf einzelnen Wahrzeichen. Diese können zwar helfen das gewünschte Bild zu vermitteln, genügen jedoch nicht als alleiniges Mittel.¹⁰²

3.3.2 Image eines Standortes als Marke

Das Image einer Standortmarke ist, soweit gleicht es noch der Herstellermarke, das in der Psyche von Personen verankerte Bild der Stadt. Hierbei kann jedoch nicht direkt von Fremdbild gesprochen werden, da es die Wahrnehmung in den Köpfen sämtlicher Menschen bezüglich der Stadt widerspiegelt. Es stellt dar, welche Eigenschaften (was) und welche Emotionen (wie) mit der Stadt verbunden werden.¹⁰³

Dies umfasst sowohl Auswärtige (externe) als auch in der Stadt lebende/agierende (interne) Personen.¹⁰⁴ Bei internen Zielgruppen, beispielsweise den Einwohnern, wird die Wahrnehmung der Stadt maßgeblich durch eigene Erfahrungen geprägt. In den Köpfen

⁹⁸ Kirchgeorg, Regionenmarken, 2005, S. 596

⁹⁹ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 31

¹⁰⁰ Vgl. Kirchgeorg, Regionenmarken, 2005, S. 596

¹⁰¹ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 30 f.

¹⁰² Vgl. Kurzhals/Langer, Stadt, 2007, S. 9

¹⁰³ Vgl. Linley, City Branding, 2014, S. 240, nach Aaker

¹⁰⁴ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 30f.

der externen Zielgruppen, wie zum Beispiel Touristen, entsteht das Bild der Stadt hingegen durch Medien, Klischees und Überlieferungen Anderer. Allerdings beeinflussen sowohl das interne als auch das externe Bild einander. Die interne Wahrnehmung kann sich dem externen Bild anpassen indem beispielsweise Ansichten Auswärtiger übernommen werden. Umgekehrt kann jedoch auch das interne Bild von den Ansässigen verbreitet werden und sich daraufhin auf die externe Wahrnehmung auswirken.¹⁰⁵

Jeder Mensch hat eine subjektive Wahrnehmung von einer Stadt. Grundsätzlich lässt sich das Image (westlicher) Städte dennoch anhand dreier verschiedener Charakteristika-Schwerpunkte kategorisieren: Es gibt Führungsstädte wie beispielsweise New York oder London, „stilvolle Städte“ wie Melbourne oder Mailand und „freundliche Städte“ wie San Francisco oder Vancouver. Diese Charakterisierung findet nicht aufgrund des Vorhandenbeziehungsweise Nicht-Vorhandenseins gewisser Merkmale statt, sondern beruht auf der Ausprägung und Überlegenheit der stärksten Attribute.¹⁰⁶ Kurzhals (Standortmarke, 2007) geht sogar noch einen Schritt weiter und beschreibt eine Standortmarke gänzlich über das Image: „Eine Standortmarke ist die Gesamtheit aller Assoziationen, welche Zielgruppen mit der Stadt [...] verbinden.“¹⁰⁷ Diese Wahrnehmung der Zielgruppen lässt sich vom Stadtmarketing bedingt steuern. Über Berichterstattungen in Medien, Informationsveröffentlichungen (beispielsweise durch Pressemitteilungen), informierende Onlineauftritte und Werbung kann seitens des Stadtmarketings Einfluss auf das vermittelte Image der Stadt genommen werden.¹⁰⁸

Eine in der Praxis gängige Methode das Image von Städten abzubilden ist eine Darstellung via Rankings anhand der Lebensqualität.¹⁰⁹ Umfragen wie die jährlich vom Unternehmen Mercer erscheinende „best places to live“ sowie der von der Economist Intelligence Unit veröffentlichte „Global Liveability Report“ geben heutzutage das Image einer Stadt wieder.¹¹⁰ In diesen Studien werden Themengebiete wie Kriminalitätsrate, Bildung, Infrastruktur und andere Gebiete abgefragt und bewertet. Sie geben an, wie Städte von teils internen, teils externen Personen gesehen werden und ermöglichen einen Vergleich mit anderen Städten.¹¹¹ Im Idealfall zeigen diese Rankings einer Stadt also Ihre Wettbewerbsposition an und helfen eine Einschätzung gegenüber konkurrierender Städte zu geben. Jedoch können solche Ranglisten auch Risiken für die Städte in sich bergen. Eine gut bewertete Stadt könnte ihre Position als „Ruhepolster“ ansehen und Investitionen in

¹⁰⁵ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 33f.

¹⁰⁶ Vgl. Linley, City Branding, 2014, S. 240f.

¹⁰⁷ Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 31

¹⁰⁸ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 30f.

¹⁰⁹ Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 27

¹¹⁰ Vgl. Linley, City Branding, 2014, S. 241, nach Kerr/Johnstone 2008

¹¹¹ Vgl. Linley, City Branding, 2014, S. 241

eine zukünftige Vermarktung vernachlässigen. Für eine Stadt, welche eine schlechte Platzierung im Ranking erreicht hat, ist dies gleich doppelt schlecht. Zum einen ist Ihr Image öffentlich nicht positiv. Zum anderen sind den eben genannten Studien allerdings auch keine konkreten Hinweise, an welchen Punkten die Stadt ansetzen müsste um Ihre Bewertungen zu verbessern, zu entnehmen. Das Resultat können überstürzte und wenig durchdachte Reaktionen sein. Es gilt jedoch zu beachten, dass solche einzelnen Rankings immer wieder nur abgebildete Momentaufnahmen zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Studien sind. Ein Image ist jedoch das langfristig entwickelte und festgesetzte, wahrgenommene Bild in der Psyche der Menschen. Dieses lässt sich über einen langen Zeitraum hinweg herausfinden.¹¹²

Von besonderer Bedeutung für eine Standortmarke ist das Image, das Personen von ihr verinnerlicht haben, welche als Zielgruppe(n) definiert werden.

3.4 Zielgruppen eines Standortes als Marke

Ein Standort als Marke ist auch hinsichtlich seiner Zielgruppen sehr komplex und kann sich von anderen Standorten unterscheiden. Zunächst gilt es zu beachten, welche Interessengruppen als Zielgruppen definiert sind. Des Weiteren werden Zielgruppen anhand geographischer Radien bestimmt.

3.4.1 Zielgruppenbestimmung nach Interessengruppen

Eine Stadt als Marke definiert wesentlich mehr als eine einzige konkrete Interessengruppe als relevante Zielgruppen. Beispielsweise sind Studierende ebenso eine Zielgruppe wie Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unternehmen genauso wie Organisationen und Einwohner genauso wie Touristen. Bereits anhand der Stadtzugehörigkeit lassen sich zwei große Bereiche voneinander unterscheiden. Für eine Standortmarke sind sowohl interne als auch externe Zielgruppen von Bedeutung. Während es bei der Ansprache von externen Zielgruppen darum geht Überzeugungsarbeit zu leisten in die Stadt zu kommen, so geht es gegenüber den internen Zielgruppen darum, sie in der Stadt zu halten.¹¹³

3.4.2 Geographische Zielgruppenbestimmung

Neben der Wahl der relevanten Interessengruppen definiert eine Standortmarke auch, in welchem geographischen Radius sich die Zielgruppen befinden.

Es gilt eine Unterteilung in eine lokale Zielgruppe (beinhaltet in dem jeweiligen Standort ansässige Interessengruppen), nationale Zielgruppe und weltweite Zielgruppe. Ist die

¹¹² Vgl. Kurzhals, Standortmarke, 2007, S. 27

¹¹³ Vgl. Vgl. Kurzhals/Langer, Stadt, 2007, S. 9

Zielgruppe das lokale Umfeld der Stadt, sollen durch erfolgreiches Marketing das Wohlbefinden der Interessengruppen sowie deren Identifikation mit der Stadt steigen. Der soziale Nutzen steht bei den Bürgern hierbei im Vordergrund. Die teilhabenden Menschen werden zu Botschaftern und verbreiten ein positives Bild der Stadt. Bei einer nationalen Zielgruppe können durch die Kommunikation über die Stadtgrenzen hinaus Markenimageelemente gestärkt werden. Ziel einer Stadtmarke mit nationaler Zielgruppe ist die Behauptung oder Verbesserung der Position im nationalen Wettbewerb mit der Konkurrenz. Es muss strikt analysiert werden, welche Vorgehensweisen zur Zielerreichung beitragen können und welche nicht. Ist der Fokus auf eine weltweite Zielgruppe gelegt, kann die Standortmarke auf diversen Märkten gleichzeitig profitieren. Sowohl national als auch international kann das Ansehen der Stadt gesteigert werden. Beispielsweise besitzen Veranstaltungen mit weltweiter Aufmerksamkeit eine immense Anziehungskraft, die von der Stadt, beispielsweise im Bereich Tourismus, genutzt werden kann. Es ist jedoch bei einem weltweiten Zielgruppen-Radius zu beachten, dass sich die Ausrichtung von Events und auch des gesamten Stadtmarketings vorrangig auf eine mediale Verbreitung konzentrieren muss, nicht auf das lokale Publikum. Eine Stadt muss sich jedoch nicht dauerhaft auf lediglich eine dieser geographischen Reichweiten festlegen, sondern kann durchaus variieren.¹¹⁴

Zusammenfassend ist zu sagen, dass ein Standort, aufgrund der Erfüllung einiger für eine Produktmarke relevanter Definitionskriterien, durchaus eine Marke darstellen kann, wenngleich jedoch keine einheitliche „eigene“ Definition für eine Standortmarke existiert. Eine Standortmarke weist gegenüber einer Produktmarke allerdings verschiedene Besonderheiten auf. Eine große Herausforderung für einen Standort ergibt sich angesichts des sehr vielfältigen und komplexen Leistungsbündels, welches von einer Vielzahl verschiedener Leistungsersteller erbracht und konsumiert wird. Außerdem sind sowohl interne als auch externe Zielgruppen relevant und müssen gezielt angesprochen werden. Um im Wettbewerb der um die Zielgruppen konkurrierenden Standorte bestehen zu können, müssen all diese Besonderheiten beachtet und Herausforderungen gemeistert werden.

4 Marke & Sport

Wie in zahlreichen anderen Bereichen, existieren auch Marken im Zusammenhang mit Sport. Um die Verbindung „Marke & Sport“ darzulegen, ist es zunächst wichtig zu wissen, was der Begriff Sport letztendlich beinhaltet.

¹¹⁴ Vgl. Linley, City Branding, 2014, S. 246f.

Folgend auf die Definition von Sport wird in den kommenden Abschnitten anhand von Hermanns & Riedmüller die Dualität des Sportmarktes beschrieben. Ebenso auf Hermanns' und Riedmüllers Basis wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels eine Klassifizierungsmöglichkeit von Marken im Zusammenhang mit Sport gegeben.

4.1 Definition Sport

In der Wissenschaft existiert keine allgemeingültige Definition des Begriffs Sport. Dies ist damit zu begründen, dass Sport sehr vielfältig ist und sich in einer ständigen Weiterentwicklung und Veränderung befindet. Sport hat nahezu unzählbar viele Ausprägungen und ist von Jedermann gestaltbar.¹¹⁵ Im Folgenden werden jedoch einige verbreitete Ansätze dargelegt um den Begriff Sport näherzubringen. In der „European Sports Charta“ des Europarats ist Sport folgendermaßen definiert: „„Sport' means all forms of physical activity which, through casual or organized participation, aim at expressing or improving physical fitness and mental well-being, forming social relationship or obtaining results in competition at all levels“.¹¹⁶

Ebenso bekannt ist die Ansicht Volkamers, der Sport als die „Schaffung von willkürlichen Hindernissen, Problemen und Konflikten, die überwiegend mit körperlichen Mitteln gelöst werden“¹¹⁷ beschreibt. Dabei sei es zudem so, dass sich alle Beteiligten im Rahmen der vorher vereinbarten Regeln bewegen.¹¹⁸ Der heterogene Sport lässt sich in weitestgehend einheitliche Gruppen unterteilen, die Sportarten. Eine Unterteilung kann zudem anhand des Leistungsniveaus in verschiedene Kategorien wie zum Beispiel Breitensport oder Spitzensport unternommen werden. Ebenso kann Sport anhand des jeweiligen Images, den jeweils notwendigen Sportgeräten, der Größe der Teilnehmergruppe(n) und weiteren Kriterien aufgespalten und klassifiziert werden.¹¹⁹

4.2 Der Sportmarkt

Ein Markt ist grundsätzlich als „Ort“ zu bezeichnen, an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen und zu einer Preisentstehung führen. Zwischen Anbieter und Nachfrager entsteht ein Leistungsaustausch.¹²⁰ Wie bereits in Kapitel 4.1 (S. 28) beschrieben, ist Sport ein sehr heterogener Komplex. Dennoch ist er marktfähig.

¹¹⁵ Vgl. Voigt, Sportsoziologie, 1992 S.13

¹¹⁶ Europarat, Definition, 1992, o.S.

¹¹⁷ Volkamer, Definition, 1984, S. 196

¹¹⁸ Vgl. Volkamer, Definition, 1984, S. 196

¹¹⁹ Vgl. Hermanns/Riedmüller, duale Struktur, 2011, S. 41

¹²⁰ Vgl. Mecke et al., Markt, o.J., o.S.

In der Wirtschaft wird der Sportmarkt anhand seiner bedeutendsten Marktteilnehmer, den Konsumenten eingeteilt.

Die Besonderheit des Sports liegt darin, dass er sowohl aktiv als auch passiv konsumiert werden kann. Dabei bedeutet der aktive Konsum eine eigene, körperliche Betätigung im Rahmen des Sports, passiver Konsum hingegen die Beobachtung Anderer bei der Ausübung. Dementsprechend wird der Kernmarkt in einen Sportlermarkt (aktiver Konsum) und einen Zuschauermarkt (passiver Konsum) unterteilt. Im Sportlermarkt findet der Leistungsaustausch zwischen Anbietern und jenen Nachfragern, deren Anliegen die aktive, körperliche Betätigung und die Ausübung des Sports ist, statt. Der Zuschauermarkt hingegen ergibt sich aus dem Wunsch der Nachfrager die Sportausübung Dritter vor Ort oder per TV, Internet oder sonstiger medialer Übertragung beobachten und mitverfolgen zu können. Grundbedingung für die Existenz eines Zuschauermarkts ist die Existenz eines Sportlermarkts, denn im Sportlermarkt findet die eigentliche Leistungsgenerierung statt. Der Zuschauermarkt vermarktet diese und erbringt keine eigene Leistungserstellung (siehe Abbildung 4). Dabei ist zudem folgendes anzumerken: Je höher das Leistungsniveau in der Leistungserbringung, desto eher existiert ein (größerer) Zuschauermarkt.

Niedrige Leistungslevel (wie zum Beispiel der Breitensport) sind somit weniger bis gar nicht für eine Weitervermarktung hinsichtlich externer Zuschauer relevant.¹²¹

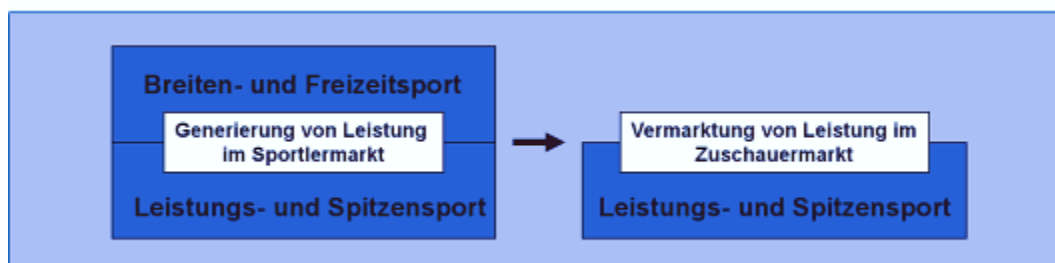


Abbildung 4: Beziehung zwischen Sportler- und Zuschauermarkt

Quelle: Hermanns/Riedmüller, duale Struktur, 2011, S. 42

4.3 Klassifikation einer Marke in Verbindung mit Sport

Hinsichtlich ihres Bezugs zum Sport lassen sich Marken ebenfalls klassifizieren. Jene, die auf die Interessen der aktiven und passiven Konsumenten ausgerichtet und somit direkt im Kernmarkt Sport angesiedelt ist, wird als Marke **im** Sport bezeichnet. Eine Marke, welche hingegen sportfremde Branchen bedient, jedoch die Inhalte des Sports kommuniziert, wird Marke **mit** Sport genannt. Diese Marke verwendet den Sport aufgrund seines positiv besetzten Bildes zur Kommunikation, in der Hoffnung einen Imagetransfer erzielen zu

¹²¹ Vgl. Hermanns/Riedmüller, duale Struktur, 2011, S.42 f.

können. Sie befindet sich auf Folgemärkten des Sports. Werden die Maßnahmen unvereinbar und nicht mit Anbietern des Kernmarktes abgesprochen durchgeführt, so spricht man nicht mehr von Folge- sondern Nachbarmärkten.¹²²

Auch eine Standortmarke in Verbindung mit Sport verfolgt verschiedene Ziele.

4.4 Ziele eines Standortes als Marke in Verbindung mit Sport

Die Ziele eines Standortes als Marke in Verbindung mit Sport ergeben sich aus den allgemeinen Zielen einer Standortmarke. Da, wie bereits erwähnt, interne und externe Zielgruppen für einen Standort relevant sind, sind auch die Ziele auf beide Gruppen ausgerichtet. Mit Hilfe der Marke mit Sportbezug soll das Image des Standortes bei den externen Zielgruppen verbessert werden. Die Standortentscheidung, sei es für einen Wohnortwechsel, eine Unternehmensniederlassung, einen Freizeitausflug oder aus anderen Anlässen soll dank der Standortmarke im Sport oder Standortmarke mit Sport zugunsten des Standortes ausfallen. Für die internen Zielgruppen ist die Steigerung der Identifikation mit „ihrem“ Standort ein wichtiges Ziel.

Das (allgemeine) übergeordnete Ziel ist die Steigerung der Attraktivität des Standortes für sowohl interne als auch externe Zielgruppen durch Sport als wesentlichen Markeninhalt.¹²³

Es ist festzuhalten, dass Sport ein heterogener Komplex ist. Dennoch gibt es einen Sportmarkt. Dieser Sportmarkt ist anhand der Konsumenten in einen Sportlermarkt für aktive Sportler und einen Zuschauermarkt für die passiven Zuschauer des Sports einzuteilen. Ebenso herrscht eine Kategorisierung in Marken im Sport, welche durch Ihre Existenz selbst die Sportausübung unterstützen und Marken mit Sport, die die Inhalte und Werte des Sports zur Kommunikation Ihres branchenfremden Angebots nutzen. Ein Standort als Marke in Verbindung mit Sport hat das Ziel durch den Sport die Standortattraktivität für sämtliche Zielgruppen zu erhöhen.

Auch die „Sportstadt Düsseldorf“ ist ein Standort, der bereits durch den Namen eine Verbindung zum Sport suggeriert.

¹²² Vgl. Hermanns/Riedmüller, duale Struktur, 2011, S.42

¹²³ Vgl. Jourdan, Marketing, 2007, S. 74

5 Grundlegende Informationen zur „Sportstadt Düsseldorf“

Wie einleitend erwähnt, behauptete der damalige DOSB-Präsident und heutige IOC-Präsident Dr. Thomas Bach auf einer DOSB-Mitgliederversammlung 2009, dass Düsseldorf als Sportstadt zu bezeichnen sei.¹²⁴ In diesem Kapitel werden zunächst einige Daten, Informationen und Fakten zu der von Dr. Thomas Bach gemeinten „Sportstadt Düsseldorf“ gegeben, um einen Einstieg in die Thematik zu erhalten.

Neben der Darstellung des Logos, werden die zuständigen Institutionen genannt sowie Informationen über die Sportlandschaft und Sportveranstaltungen in Düsseldorf dargelegt. Weitreichendere Informationen zur „Sportstadt Düsseldorf“ folgen in Kapitel 7 (S. 36ff) im Rahmen der Analyse.

5.1 Logo der „Sportstadt Düsseldorf“

In den folgenden Zeilen wird eine kurze Beschreibung des „Sportstadt Düsseldorf“ Logos, zu sehen in Abbildung 5, gegeben.

Unter dem Schriftzug „sportstadt düsseldorf“ erstreckt sich über nahezu die gesamte Breite des Logos ein Farbbalken, welcher insgesamt zehn Farben (inkl. Schwarz und Weiß) in verschieden breiter Darstellung beinhaltet. Am rechten Rand des Farbbalkens befindet sich ein blauer Kasten, in welchen der stilisierte Rhein sowie der bergische Löwe integriert sind.¹²⁵ Eine genaue Betrachtung und exakte Analyse inklusive Begründung des farbenfrohen Logos der „Sportstadt Düsseldorf“ wird in Kapitel 8 (S. 44ff) vorgenommen.



Abbildung 5: Logo der „Sportstadt Düsseldorf“

Quelle: Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, www.sportstadt-duesseldorf.de

5.2 Institutionen der „Sportstadt Düsseldorf“

Insgesamt fünf verschiedene Institutionen stehen hinter der „Sportstadt Düsseldorf“. Neben der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH sind dies der Stadtsportbund Düsseldorf, das Sportamt der Landeshauptstadt Düsseldorf, die Bädergesellschaft Düsseldorf

¹²⁴ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 51f.

¹²⁵ Vgl. SportAgentur Düsseldorf GmbH, Sportstadt, o.J., Anhang, Anlage 3, S. 61

dorf mbH sowie die Stiftung Pro Sport Düsseldorf. Die **Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH** (kurz DCSE) ist ein Unternehmen der Stadt Düsseldorf genauso wie der Messe Düsseldorf. DCSE vermarktet diverse Veranstaltungshäuser in Düsseldorf mit einer Gesamtkapazität für über 130.000 Personen, darunter die häufig für Sport genutzte ESPRIT arena und der ISS DOME. DCSE kümmert sich zudem um die Vermarktung der „Sportstadt Düsseldorf“. Dies findet zum einen durch Sponsoringaktivitäten (Veranstaltungen und Vereine), zum anderen aber auch durch die Organisation eigener Sportveranstaltungen statt. Ebenso wird das „Stockheim Team Rio“, ein Team bestehend aus Düsseldorfs Spitzensportlern mit der Perspektive der Teilnahme an den kommenden Olympischen Spielen, von der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH marketingtechnisch betreut. Der **Stadtsportbund Düsseldorf** ist die Dachorganisation sämtlicher Sportvereine in Düsseldorf. Heute vereint er ungefähr 150.000 Sportler im organisierten Sport unter sich. Das **Sportamt der Landeshauptstadt Düsseldorf** betreut die öffentlichen Sportanlagen der Stadt und ist für diverse Fördermaßnahmen wie zum Beispiel Vereinszuschüsse seitens der Stadt zuständig. Für die Betreuung der öffentlichen Bäder ist die **Bädergesellschaft Düsseldorf mbH** zuständig. Eine weitere, der „Sportstadt Düsseldorf“ Inhalt gebende Institution, ist die **Stiftung Pro Sport Düsseldorf**. Ihr Ziel ist die Förderung des Nachwuchs- Leistungs- und Spitzensports in Düsseldorf.¹²⁶

5.3 Vereinssport in der „Sportstadt Düsseldorf“

In der „Sportstadt Düsseldorf“ existieren in etwa 360 eingetragene Sportvereine, welche Mitglied im Stadtsportbund Düsseldorf sind. Die Auswahl erstreckt sich dabei über mehr als 100 verschiedene Sportarten. Insgesamt befinden sich wie bereits an früherer Stelle erwähnt circa 150.000 Mitglieder in Düsseldorfs Sportvereinen.¹²⁷

Als Aushängeschilder im Spitzensport definiert die „Sportstadt Düsseldorf“ die drei Vereine Fortuna Düsseldorf (zweifacher DFB-Pokal Sieger, Fußball), Düsseldorfer Eislauf-Gemeinschaft (mehrfacher Deutscher Meister, Eishockey) und Borussia Düsseldorf (Deutscher Rekordmeister, Tischtennis). Als weitere Top-Teams werden der Düsseldorfer Hockey Club 1905 e.V. (Hockey), der Rochusclub Düsseldorfer Tennisclub e.V. (Tennis), der Allgemeine Rather Turnverein (Mehrsportverein), die Panther Düsseldorf (American Football) und der Giants Düsseldorf e.V. (Basketball) betrachtet.¹²⁸

¹²⁶ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportstadt, 2015, Anhang, Anlage 3, S. 67f.

¹²⁷ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportstadt, 2015, Anhang, Anlage 3, S. 66

¹²⁸ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportstadt, 2015, Anhang, Anlage 3, S. 63f.

5.4 Spitzensport in der „Sportstadt Düsseldorf“

Neben den in den vorherigen Sätzen erwähnten Spitzenvereinen, definiert sich der Spitzensport in Düsseldorf über die Existenz von Leistungszentren und Leistungsstützpunkten. Insgesamt sind in der „Sportstadt Düsseldorf“ 20 Bundes- und Landesleistungsstützpunkte verschiedenster Sportarten ansässig. Unter anderem befindet sich auch das Deutsche Tischtenniszentrum dort.¹²⁹

5.5 Sportveranstaltungen in der „Sportstadt Düsseldorf“

Die „Sportstadt Düsseldorf“ ist Ausrichtungsort diverser Sportveranstaltungen in der Landeshauptstadt Nordrhein-Westfalens. Die Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH hebt hierbei insgesamt fünf Top-Events besonders hervor. Zum einen ist dies das „International Athletics PSD Bank Meeting“, eine Leichtathletik-Hallenveranstaltung mit international erfolgreichen Sportlern. Ebenso zu den Top-Events zählt der jährlich stattfindende „Judo Grand Prix“, bei dem die weltweiten Top-Athleten des Judosports gegeneinander antreten. Zur Teilnahme von Leistungssportlern, gleichermaßen wie Breitensportlern lädt die dritte hervorgehobene Sportveranstaltung ein: der „METRO GROUP Marathon Düsseldorf“. Jedes Jahr nehmen mehrere tausend Sportler am Lauf durch Düsseldorf teil. Des Weiteren wird der „T³ Triathlon Düsseldorf“ genannt. Seit der Premierenaufgabe 2011 findet der City-Triathlon jährlich im Düsseldorfer MedienHafen und Stadtgebiet statt. Bis zu 2000 Triathleten, vom Hobbysportler bis zum Spitzenathleten, messen sich im Wasser, auf dem Fahrrad und der Laufstrecke. 2015 war der „T³ Triathlon Düsseldorf“ Austragungsveranstaltung der Deutschen Sprint-Meisterschaft der Elite, 2017 wird die Sprint-Europameisterschaft der Elite in Düsseldorf stattfinden. Das fünfte Top-Event der „Sportstadt Düsseldorf“ ist das Vier-Nationen Turnier „Hockey ERGO Masters“. Bei dem alle zwei Jahre in Düsseldorf stattfindenden Feldhockey-Turnier sind neben der deutschen Nationalmannschaft stets drei weitere Nationen Teilnehmer des Wettkampfes. Darüber hinaus gibt es einige weitere Sportveranstaltungen verschiedenen Formats, welche in der Sportstadt Düsseldorf stattgefunden haben und stattfinden.¹³⁰

5.6 Veranstaltungsorte und Sportanlagen der „Sportstadt Düsseldorf“

Der „Sportstadt Düsseldorf“ steht unter anderem eine Hallenfamilie aus insgesamt vier Veranstaltungshäusern zur Verfügung. Die größte, regelmäßig für die Austragung von Sportveranstaltungen genutzte Veranstaltungsstätte ist die ESPRIT arena. Mit einer Gesamtkapazität von 66.000 Personen, einem beheizbaren Innenraum sowie einem verschließbaren Dach, eignet sich die Multifunktionsarena für verschiedenste Events.

¹²⁹ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Spitzensport, 2015, o.S.

¹³⁰ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportevents, 2015, o.S.

Neben der regelmäßig in der Arena spielenden Fortuna Düsseldorf (Fußball, 2. Bundesliga), finden dort auch andere sportliche Veranstaltungen, wie beispielsweise bereits drei Boxkämpfe von Wladimir Klitschko, statt. Ebenso zu den Veranstaltungsorten der „Sportstadt Düsseldorf“ zählen die Mitsubishi Electric HALLE (unter anderem Austragungsort des jährlich stattfindenden Judo Grand Prix) mit einer Gesamtkapazität von 7.500 Personen und der ISS DOME (beispielsweise Heimspielstätte der der Düsseldorfer EG (Eishockey, 1. Bundesliga) mit einem maximalen Fassungsvermögen von 13.400 Personen. Letztes Mitglied der Familie der Veranstaltungshallen ist das CASTELLO Düsseldorf mit einer Gesamtkapazität von 4.800 Personen.

Zur Sportausübung stehen in Düsseldorf zahlreiche Sportanlagen zur Verfügung. Neben dem Arena-Sport Park inkl. Leichtathletikhalle auf 95.000m² sind dies unter anderem insgesamt 20 Schwimmbäder (inkl. acht Lehrschwimmbädern) und 16 Bezirkssportanlagen.¹³¹

Weitere Sportanlagen der „Sportstadt Düsseldorf“ sind unter anderem:

- zwei Eissporthallen
- diverse Golfplätze
- eine Pferderennbahn
- über 200 Sporthallen und -räume
- 76 Bolzplätze
- drei Skateanlagen¹³²

Um weitere Informationen und/oder Aussagen zur „Sportstadt Düsseldorf“ zu erhalten, bietet sich eine quantitative oder qualitative Forschung an.

6 Experteninterview zur „Sportstadt Düsseldorf“ mit dem Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH

In der empirischen Forschung lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Forschungsmethoden unterscheiden:

- die quantitative Methode
- die qualitative Methode

Ziel der quantitativen Erhebungsmethode ist die Erlangung eines repräsentativen Ergebnisses in Form einer Hypothese, erreicht durch den Einsatz standardisierter Fragenkataloge und deren Anwendung bei möglichst hohen Personenanzahlen.¹³³

¹³¹ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportstadt, 2015, Anhang, Anlage 3, S. 65f.

¹³² Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Sportanlagen, 2015, o.S.

Bei der qualitativen Methode geht es hingegen nicht darum Repräsentativität zu erzielen, sondern exklusives Informationsgut zu erlangen und die subjektive Wahrheit gezielt gewählter Persönlichkeiten zum Beispiel in Form von Experteninterviews zu erfahren. Im Folgenden wird weiter auf das Experteninterview eingegangen.

Es existieren diverse Kriterien einen Experten zu definieren. Ein Experte ist eine auf dem Gebiet der jeweiligen durchgeführten Forschung selbst handelnde Person. Des Weiteren ist ein Experte in irgendeiner Art und Weise in Verantwortung für die aktuelle Existenz des Forschungsgegenstands. Ebenso kann eine Person als Experte bezeichnet werden, wenn sie für Laien unzugängliche Informationen über verschiedene Aspekte des Forschungsgegenstands besitzt.¹³⁴ Die Betitelung als Experte findet dabei durch den Forschenden statt, welcher die Kriterien bei dem jeweils Ausgewählten als erfüllt erachtet. Die Methode des Experteninterviews ist mittlerweile weit verbreitet und kommt in der empirischen Forschung häufig zur Anwendung.¹³⁵ Die Kontaktaufnahme zum Experten und eine anschließende Zusammenarbeit erfolgt dabei meist unkompliziert. Gründe dafür liegen zum einen in der Professionalität des Interviewten, der oft gewohnt ist auf öffentlicher Ebene zu agieren. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass beim Experten ein Eigeninteresse am Forschungsthema besteht und er zudem die Möglichkeit sieht, das Gebiet in dem er aktiv ist und zu welchem geforscht wird, in gewissem Rahmen mitgestalten zu können.

Doch Experteninterview ist nicht gleich Experteninterview. Grundsätzlich lassen sich drei Typen von Experteninterviews unterscheiden. Das ist zum einen das explorative Interview, das als Orientierungshilfe in einem dem Forschenden noch wenig bekannten Forschungsgebiet dient. Wesentliches Merkmal dieser Interviewform ist eine sehr offene Interviewführung und Fragenstellung. Anders ist dies bei theoriegebenden Experteninterviews. Durch eine hohe Standardisierung des Fragenkataloges wird eine Vergleichbarkeit der Antworten erzielt. Durch die Erfragung der subjektiven Wahrheiten mehrerer Experten und die anschließende Abgleichung wird eine Theorieentwicklung angestrebt. Auf den Erhalt sämtlicher Informationen vom Experten zielt die Durchführung eines systematisierenden Experteninterviews ab. Dabei geht es darum, „das aus der Praxis gewonnene, reflexiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen“¹³⁶ des Experten zu erhalten. Diese Methode des offenen und qualitativen Experteninterviews wird anhand eines vorbereiteten Leitfadens durchgeführt. Leitfadeninterviews dienen neben dem reinen Informationsgewinn dazu, erhaltene Aussagen mit der vom Forschenden erarbeiteten Theorie zu vergleichen und diese hinsichtlich des Forschungsgegenstandes

¹³³ Vgl. Burzan, Quantitative Forschung, 2008, S. 9

¹³⁴ Vgl. Meuser/Nagel, Experteninterviews, 2005, S. 73

¹³⁵ Vgl. Bogner/Menz, Forschungspraxis, 2005a, S. 7

¹³⁶ Bogner/Menz, Erkenntnisse, 2005b, S. 37

zu überprüfen. Der Leitfaden mit offen formulierten Fragen dient dabei als Orientierung und sichert ab, dass weder relevante Aspekte im Interview vergessen werden, noch dass Aussagen, die keinen Beitrag zum Forschungsthema leisten, getätigt werden.¹³⁷

Für die vorliegende Arbeit wurde ein persönliches Leitfadeninterview mit offenen Fragen, welche während der Interviewführung noch weiter spezifiziert wurden, durchgeführt (Interviewleitfaden siehe Anhang, Anlage 1, S. 50). Das Interview wurde unter Zuhilfenahme eines digitalen Aufnahmegeräts in reguläres Schriftdeutsch transkribiert (Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann siehe Anhang, Anlage 2, S. 50ff). Das durchgeführte Leitfadeninterview ist als Experteninterview zu bezeichnen. Der Interviewpartner, Herr Martin Ammermann, ist Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, einer bedeutenden Institution der „Sportstadt Düsseldorf“. Er besitzt daher Insiderwissen und Informationen, die für externe Laien nicht zugänglich sind. Der Leitfaden des Interviews orientiert sich an den erarbeiteten theoretischen Themen des Forschungsgebietes. Ziel des Interviews ist die Überprüfung der Praxis (am Beispiel der „Sportstadt Düsseldorf“) anhand der Markentheorie.

7 Analyse und Abgleich der Erkenntnisse über die „Sportstadt Düsseldorf“ mit den beschriebenen theoretischen Grundlagen

Die „Sportstadt Düsseldorf“ stellt sich als Marke dar.¹³⁸ Im folgenden Kapitel findet mit Hilfe der vorliegenden Informationen aus Broschüren sowie dem Internetauftritt der „Sportstadt Düsseldorf“ und zu einem wesentlichen Anteil den Antworten des durchgeführten Experteninterviews eine Überprüfung dieser Behauptung anhand der erarbeiteten Theorien zum Thema Marke statt. In den anschließenden Absätzen wird bewusst vermieden, die „Sportstadt Düsseldorf“ als Marke zu kennzeichnen, bevor nicht eine mögliche Bestätigung des Standpunktes gegeben ist.

Da es sich bei dem untersuchten Objekt um eine Stadt handelt, wird folgerichtig eine Überprüfung anhand der erarbeiteten Theorien zur Standortmarke vorgenommen. Da jene jedoch einige Gemeinsamkeiten mit der allgemeinen Markentheorie aufweist, werden auch diese Aspekte in die Untersuchung aufgenommen.

¹³⁷ Vgl. Meuser/Nagel, Experteninterviews, 2005, S. 76ff

¹³⁸ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 52

7.1 Entstehung der „Sportstadt Düsseldorf“

Das Konstrukt „Sportstadt Düsseldorf“ entstand im Rahmen der Bewerbung Düsseldorfs für die Olympischen Sommerspiele 2012. Trotz der bereits innerdeutsch gescheiterten Bewerbung, entschloss man sich im Jahr 2003 dazu, das Projekt „Sportstadt Düsseldorf“ ein- und weiterzuführen.

Die „Sportstadt Düsseldorf“ wurde dabei von vornherein als Marke dargestellt. Seit dem Jahr 2009 ist das Logo der „Sportstadt Düsseldorf“ (Logo der „Sportstadt Düsseldorf“ siehe Kapitel 5.1 S. 31) als Wort-Bild-Marke¹³⁹ beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen und geschützt.¹⁴⁰ Mit welcher Konsequenz und Intensität das Thema Marke inhaltlich zunächst behandelt wurde, ist nicht bekannt. Die Vermutung einer zunächst geringen Befassung mit Markeninhalten liegt jedoch nahe, da nach der Theorie relevante Markenelemente erst ab dem Jahr 2014 entwickelt wurden. Gemeinsam mit Experten verschiedener Gebiete wurde dann beispielsweise ein Markenkern samt Markenwerten ausgearbeitet (siehe hierzu Kapitel 7.2.1 S. 38ff).¹⁴¹

Eine klassische Markenentwicklung (zu Markenentwicklung siehe Kapitel 2.3, S. 9ff) gab es in diesem Fall nicht. Dies ist zum einen dadurch zu begründen, dass diese in der Theorie beschriebene Vorgehensweise nicht auf einen Standort anwendbar ist. Beispielsweise können weder Tests durchgeführt werden noch gibt es Stufen wie die physische Produktgestaltung. Zum anderen war die in der Theorie der Markenentwicklung erst auszuarbeitende Stoßrichtung der Leistung bereits durch den Auslöser, die Olympia-Bewerbung, vorgegeben.

7.2 Überprüfung der wesentlichen Elemente einer Standortmarke bei der „Sportstadt Düsseldorf“

Die Theorie nennt die drei wesentlichen Elemente einer Marke Identität, Image und Positionierung (zu wesentlichen Elementen einer Marke siehe Kapitel 2.4 S. 13ff). In den Kapiteln 7.2.1 bis 7.2.3 findet eine Überprüfung der Praxis anhand der Literatur bezüglich dieser drei Merkmale statt. Dafür wird die Theorie in einzelne Teile heruntergebrochen, um eine mögliche Konformität mit der Praxis abschnittsweise daran zu untersuchen.

¹³⁹ Wort-Bild-Marke = Zusammensetzung aus Text und Bild, vgl. DPMA, Marke, 27.08.2015, o.S.

¹⁴⁰ Vgl. DPMA, Register, o.J., o.S.

¹⁴¹ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 52ff

7.2.1 Identität der „Sportstadt Düsseldorf“

Die Identität ist ein bedeutungsvolles Element einer Standortmarke. Im nun folgenden Unterkapitel wird anhand der erarbeiteten Theorie (zu Identität eines Standortes als Marke siehe Kapitel 3.3.1 S. 24) abschnittsweise analysiert, inwiefern die „Sportstadt Düsseldorf“ eine solche Identität besitzt und inwieweit diese konform mit den wissenschaftlichen Kriterien der Identität einer Standortmarke ist.

Die Identität einer Standortmarke ist ein komplexes Gefüge. Von großer Bedeutung ist unter anderem die Verbindung der Marke mit ihrer Herkunft: der Stadt. Im Optimalfall ergibt sich die Markenidentität aus der „natürlichen“ Identität der Stadt.

Die Entwicklung der „Sportstadt Düsseldorf“ als Marketingkonstrukt erfolgte zu einem konkreten Anlass (Olympia-Bewerbung). Unabhängig dieses Aspekts kann davon gesprochen werden, dass das Merkmal Sport fest mit der Stadt Düsseldorf verbunden ist. Die weite Sportlandschaft (siehe Kapitel 5.6 S. 33f.), die Ansiedlung etlicher Leistungszentren (siehe Kapitel 5.4 S. 33) sowie die Präsenz hochklassiger Vereine diverser Sportarten (siehe Kapitel 5.3 S. 32) waren bereits vor Entstehung der „Sportstadt Düsseldorf“ in der Landeshauptstadt Nordrhein-Westfalens gegenwärtig und gehörten zu der Stadt.¹⁴²

Neben der Herkunft sind Markenwerte ein ebenso wichtiger Bestandteil der Identität von Standortmarken und Marken allgemein (beispielsweise Produktmarken). Sie geben in kurz gefassten, emotionalen Aussagen wieder, für welche Werte die Marke entsteht und woran „sie“ glaubt.

Bis zum Jahr 2014 gab es keine konkrete Definition der „Sportstadt Düsseldorf“. Weder eine klare Struktur noch Merkmale wie Markenwerte existierten. Im Rahmen der Definition der „Sportstadt Düsseldorf“ ab 2014 wurde dann zunächst ein Markenkern erarbeitet. Der Markenkern der „Sportstadt Düsseldorf“ lautet seitdem: „gemeinsam Spitzensport gestalten“. Um diesen Markenkern herum wurden die insgesamt vier Markenkernwerte „mitreißend“, „fördernd“, „engagiert“ und „wirtschaftsnah“ entwickelt.

Der Markenkernwert „mitreißend“ steht dabei nach Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH Martin Ammermann für die spannenden Sportveranstaltungen der „Sportstadt Düsseldorf“ wie zum Beispiel der Boxkampf Wladimir Klitschko gegen Tyson Fury oder die 2017 in Düsseldorf stattfindende Tischtennisweltmeisterschaft. Aber auch Events die sowohl zum Zuschauen als auch zum Teilnehmen anregen sollen wie der

¹⁴² Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 59

„METRO GROUP Marathon Düsseldorf“, oder der „T³ Triathlon Düsseldorf“ sind damit gemeint.

„Fördernd“ betrachtet sich die „Sportstadt Düsseldorf“, da Vereine ebenso (hauptsächlich) monetär unterstützt werden, wie auch Düsseldorfs Spitzen-Sportler (jene mit Chancen auf eine Olympia-Teilnahme). Diese Top-Athleten befinden sich in einem eigens für sie entwickelten Förderungsteam.¹⁴³

Als dritten Markenkernwert hat die „Sportstadt Düsseldorf“ den Begriff „engagiert“ gewählt, da „wir eben die verschiedensten Aktivitäten auch mit entsprechendem Engagement im Sport vorantreiben“¹⁴⁴, so Martin Ammermann. Als Beispiel nennt er hierfür die Inklusion, welche unter anderem durch die Ausrichtung der „Special Olympics Düsseldorf 2014“ (den nationalen Sommerspiele für Menschen mit geistiger Behinderung)¹⁴⁵ betrieben wurde und durch andere Maßnahmen immer noch wird.

Sport könne, so Ammermann, nur dann Erfolg haben, sofern ihm entsprechende Unterstützung durch die Wirtschaft wiederfahre. Unter anderem aus diesem Grund wählte man den vierten und letzten Markenkernwert für die „Sportstadt Düsseldorf“: „wirtschaftsnah“. Das Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen sei eine Botschaft hinter diesem Wert. Die andere sei, dass die „Sportstadt Düsseldorf“ eben jenen Unternehmen beratend zur Seite stehe und versuche Vertrauen für Engagements in den Düsseldorfer Sport zu schaffen.¹⁴⁶

Das in der Theorie für die Existenz einer Markenidentität wichtige Kriterium der Markenkernwerte ist schlussfolgernd bei der „Sportstadt Düsseldorf“ erfüllt. Von einer Identität kann jedoch erst ab dem Jahr 2014 mit Beginn der Definition des Projekts und der darauffolgenden Entwicklung von Markenkern und Markenkernwerten gesprochen werden.

Neben der Existenz von glaubwürdigen Markenkernwerten, muss eine Standortmarke zudem von sämtlichen, mit der Leistungserstellung beschäftigten Akteuren getragen und genährt werden um eine Authentizität der Identität zu erlangen.

„Düsseldorf hat die sportaktivste Bevölkerung aller deutschen Großstädte – 85% bezeichnen sich als sport- und bewegungsaktiv.“¹⁴⁷ ist die Aussage der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH über die Düsseldorfer Einwohner. Circa 150.000 Menschen und

¹⁴³ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 52f.

¹⁴⁴ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 53

¹⁴⁵ Vgl. Special Olympics Deutschland e.V., Ausschreibung, o.J., S. 1

¹⁴⁶ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 53

¹⁴⁷ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Markenkernwerte, 2015, o.S.

demnach rund jeder vierte Bewohner Düsseldorfs¹⁴⁸ sind Mitglied in einem Düsseldorfer Sportverein (siehe Kapitel 5.3 S. 32).

Aus der Wirtschaft beteiligen sich Stand 12. Januar 2016 insgesamt 16 verschiedene Unternehmen als offizielle „Partner der Sportstadt Düsseldorf“ an dem Projekt.¹⁴⁹ Vier der fünf beteiligten Institutionen (zu Institutionen der „Sportstadt Düsseldorf“ siehe Kapitel 5.2 S. 31f.) sind teils durch personelle Besetzungen, teils durch ihre Existenz als Tochterunternehmen mit der Landeshauptstadt Düsseldorf und somit der Politik verbunden. Als konkretes, zumindest punktuell, Mittragen der „Sportstadt Düsseldorf“ durch die Politik ist beispielsweise die wenn auch knappe, nichtsdestotrotz positive Abstimmung des Stadtrates zur Bewerbung für die Auftaktetappe der Tour de France 2017 zu nennen.¹⁵⁰ Durch die bewusst breite Fächerung des Projekts „Sportstadt Düsseldorf“ und die Vielzahl der beteiligten Institutionen soll zudem dafür gesorgt werden, dass Jedermann, ob Verein, Sportler, Unternehmer, Bürger oder andere Interessengruppe, teilhaben kann und niemand außen vorgelassen wird, so Ammermann.¹⁵¹

Schlussfolgernd ist zu sagen, dass die Kennzeichnung als „Sportstadt Düsseldorf“ seitens der Bevölkerung, der Wirtschaft und der Politik der Stadt eine Rechtfertigung erhält. Diese wichtigen Gruppen der Leistungsersteller gestalten und tragen dieses Projekt mit.

7.2.2 Image der „Sportstadt Düsseldorf“

Das zweite von drei Elementen einer Marke ist das Markenimage. Die Markentheorie (zu theoretischen Grundlagen einer Marke - Markenimage siehe Kapitel 2.4.2 S. 17ff) besagt, dass die Bedingung für die Entstehung eines Markenimages eine Bekanntheit der Marke ist. Das Image ist dann das in den Köpfen der Menschen bestehende Bild der Marke. Bei einer Standortmarke (zu Image einer Standortes als Marke siehe Kapitel 3.3.2 S. 24ff) gilt dies sowohl für interne als auch externe Bezugsgruppen.

Laut Ammermann ist die „Sportstadt Düsseldorf“ mehr als 80% der Düsseldorfer Bürger bekannt. Das Bild, das diese Menschen von dem Projekt verinnerlicht haben sei zudem positiv.¹⁵² Ein weiteres Argument in diesem Rahmen ist die bereits erwähnte Aussage von Dr. Thomas Bach aus dem Jahr 2009 („In Deutschland gib es 120 Städte, die sich Sportstadt nennen wollen, Düsseldorf ist eine.“, siehe S. 1).

¹⁴⁸ Einwohnerzahl Düsseldorfs betrug zum 01.01.2015 circa 620.000, vgl. Landeshauptstadt Düsseldorf, Bevölkerung, o.J., o.S.

¹⁴⁹ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, Partner, 2015, o.S.

¹⁵⁰ Vgl. Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, News, 05.11.2015, o.S.

¹⁵¹ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 54

¹⁵² Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 55

Die Anerkennung der „Sportstadt Düsseldorf“ durch den damaligen DOSB-Präsidenten spricht demnach ebenso für einen erfolgreich vermittelten Eindruck.

Die Grundvoraussetzung der Bekanntheit ist zumindest lokal gegeben. Wie positiv das Bild der „Sportstadt Düsseldorf“ bei der Bevölkerung ist und inwieweit eine Bekanntheit der Marke auch außerhalb Düsseldorfs vorliegt, konnte aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit nicht untersucht werden.

Ob und welcher Eindruck von einer Marke vermittelt wird, kann bei einer Standortmarke anhand verschiedener Maßnahmen in Erfahrung gebracht werden. Einerseits sind dies beispielsweise selbstinitiierte Umfragen, andererseits sind unterschiedliche Lebensqualitätsstudien unabhängiger externer Ersteller ein gängiges Mittel.

Um das Image der „Sportstadt Düsseldorf“ in Erfahrung zu bringen, richten sich die Verantwortlichen unter anderem nach statistischen Kennzahlen wie Mitgliedszahlen in Sportvereinen und der Anzahl der Sportvereine selbst. Des Weiteren geht Ammermann davon aus, dass der Erfolg der in Düsseldorf ansässigen Profi-Vereine Einfluss auf das Image der „Sportstadt Düsseldorf“ nimmt und dieses daran messbar sei. Als wesentliches Mittel um das Image der „Sportstadt Düsseldorf“ zu erfahren, greift man zudem auf Umfragen zurück. Neben allgemeinen Erhebungen, um die Beurteilung des Gesamtprojekts von Bürgern zu ermitteln, werden zusätzlich spezifischere Erhebungen durchgeführt. Anhand dieser sollen unter anderem die Beliebtheit verschiedener Sportarten abgefragt oder die Korrektheit der Zieldefinition der „Sportstadt Düsseldorf“ überprüft werden. Die Frage, inwiefern die Ergebnisse von Lebensqualitätsstudien zur Imageermittlung herangezogen werden, konnte nicht geklärt werden.¹⁵³ In den Jahren 2014 und 2015 beispielsweise belegte Düsseldorf Platz 2 in Deutschland bei der jährlich erscheinenden Lebensqualitätsstudie des Unternehmens Mercer. Diese Studie wird von Mitarbeitern des Unternehmens erstellt und bewertet insgesamt 39 Kriterien wie Kriminalitätsrate oder Bildungsangebot.¹⁵⁴

In der Theorie verbreitete Methoden wie beispielsweise Umfragen werden folglich durchaus von der „Sportstadt Düsseldorf“ angewandt. Ob auf allgemeine Lebensqualitätsstudien, in denen Düsseldorf durchaus gut abschneidet, zur Imageermittlung zurückgegriffen wird, konnte nicht herausgefunden werden.

¹⁵³ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 55

¹⁵⁴ Vgl. Mercer, Lebensqualität, 04.03.2015, o.S.

7.2.3 Positionierung der „Sportstadt Düsseldorf“

Wie in Kapitel 2.4.3 (S. 19ff) dargestellt, ist die Positionierung der aktive Versuch des Markeninhabers die Identität auf die Außensicht, das Image, zu übertragen. Anhand verschiedener Strategien und Maßnahmen wird versucht das Markenimage der Markenidentität so weit wie möglich anzugleichen. Eine aktive Positionierung ist wichtig, um eine selbstständige Entwicklung des Images zu verhindern.

Die „Sportstadt Düsseldorf“ versucht ihre Identität mithilfe eines „Vier-Säulen-Modells“¹⁵⁵ auf die Außenwelt zu übertragen. Neben dem wichtigsten Baustein, den Sportevents (Sportveranstaltungen der „Sportstadt Düsseldorf“ siehe Kapitel 5.5 S. 33), basiert die Positionierung der „Sportstadt Düsseldorf“ auf drei weiteren Stützen. Eine davon ist das Vereinsmarketing. Über eine Positionierung bei den Top-Sportvereinen der Stadt Düsseldorf wird das Konstrukt „Sportstadt Düsseldorf“ mittels der sportlichen Leistungen der jeweiligen Klubs nach außen getragen und übermittelt. Eine weitere Säule in dem System ist die Ermöglichung der Zusammenkunft von Entscheidern aus Sport und Wirtschaft durch die Beherbergung und teils eigenverantwortliche Ausrichtung von Netzwerkveranstaltungen. Neben unter anderem einer eigenen Veranstaltung findet beispielsweise Europas größter Sport-Business-Kongress jährlich in Düsseldorf statt. Als viertes und letztes Standbein des Modells, um das Image möglichst weitgreifend der Identität anzugleichen, wird die Nachwuchsförderung im Sport verstanden.¹⁵⁶

Aufgrund dieses Systems, basierend auf vier, den Markenwerten angelehnten Stützen, lässt sich sagen, dass die „Sportstadt Düsseldorf“ eine der Markentheorie entsprechende Positionierung aktiv betreibt. Diese kann jedoch nicht in allen Fällen zu einhundert Prozent selbst aktiv gestaltet werden, da man beispielsweise (unter anderem) vom sportlichen Erfolg der Top-Vereine abhängig ist.

Erfüllt das Projekt die bisher bearbeiteten Markenkriterien, kann weitergehend untersucht werden, ob und wie es sich in Bezug auf die Verbindung zum Sport kategorisieren lässt.

7.3 Einordnung der „Sportstadt Düsseldorf“

Eine Marke in Verbindung mit Sport kann je nach Ausrichtung und Zweck als Marke im Sport oder Marke mit Sport bezeichnet werden (siehe Kapitel 4.3 S. 29f.).

Zunächst gilt es festzuhalten, dass beim Projekt „Sportstadt Düsseldorf“ aufgrund der Ausrichtung (siehe Kapitel 5 S. 31ff) und bereits durch den Namen definitiv eine Verbin-

¹⁵⁵ Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 58

¹⁵⁶ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 58f.

zung zum Thema Sport besteht. Die „Sportstadt Düsseldorf“ allerdings in die Kategorien „mit Sport“ oder „im Sport“ klar und konkret einzuordnen ist schwer, findet der Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH Martin Ammermann. Angesichts der Ausrichtung von Sportveranstaltungen, die teilweise für den Besuch und eine Teilnahme gleichermaßen ausgelegt sind, sei das Projekt jedoch eher der Kategorie „im Sport“ zuzuordnen.¹⁵⁷

Relevant für die Bezeichnung als Standortmarke sind zudem die Zielgruppen des Standortes.

7.4 Zielgruppen der „Sportstadt Düsseldorf“

Die Zielgruppen eines Standortes als Marke werden auf zweierlei Weise kategorisiert. Zum einen werden relevante Interessengruppen definiert, zum anderen der gewünschte geographische Radius festgelegt, in dem sich die Zielgruppe befinden soll. Für eine Stadt als Marke ist gemäß der Theorie meist eine Vielzahl an Interessengruppen als Zielgruppen zu definieren. Ebenso muss sich nicht zwanghaft auf einen einzigen geographischen Radius festgelegt werden (zu Zielgruppen eines Standortes als Marke siehe Kapitel 3.4 S. 26f.).

Die „Sportstadt Düsseldorf“ betrachtet diverse Interessengruppen als Zielgruppen. Das Projekt „Sportstadt Düsseldorf“ ist nach den Aussagen Ammermanns sehr weit gefasst und allgemein, da der Standort Düsseldorf „für jeden interessant“¹⁵⁸ ist. Bürger sollen genauso angesprochen werden wie beispielsweise Vereine, Verbände, Medien, Wirtschaft und Politik.

Aus geographischem Blickwinkel betrachtet, ist das Gebiet der Stadt Düsseldorf, folglich das lokale Umfeld, die Zielgruppe mit höchster Priorität. Nichtsdestotrotz ist sich die „Sportstadt Düsseldorf“ ihrer räumlichen Lage bewusst. Aufgrund der Position im Ballungsraum Nordrhein-Westfalen wird daher nahezu automatisch auch die gesamte Region um Düsseldorf herum als Zielgruppe betrachtet. Auch auf nationaler und internationaler Ebene versucht die „Sportstadt Düsseldorf“, beispielsweise durch Ausrichtungen von Sportveranstaltungen mit Fernsehübertragungen in Länder auf der gesamten Welt, Menschen anzusprechen.¹⁵⁹ Wie es in der Theorie typisch für Standortmarken ist, definiert die „Sportstadt Düsseldorf“ mehr als eine Interessengruppe als Zielgruppen. Ebenso stimmen Praxis und Theorie in der Varianz der geografischen Reichweiten ihrer Zielgruppen überein. Bezogen auf die definierten Zielgruppen werden verschiedene Ziele verfolgt.

¹⁵⁷ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 56

¹⁵⁸ Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 57

¹⁵⁹ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 57f.

7.5 Ziele der „Sportstadt Düsseldorf“

Ziele einer Standortmarke in Verbindung mit Sport sollten, wie in Kapitel 4.4 (S. 30) beschrieben, sein, bereits Ansässige in der Stadt zu halten und Externe für die Stadt zu interessieren. Das übergeordnete Hauptziel ist die Erhöhung der Standortattraktivität durch das Merkmal Sport.

Eine solche Attraktivitätssteigerung des Standortes Düsseldorf über den Faktor Sport ist nach Martin Ammermann das oberste Ziel für die „Sportstadt Düsseldorf“. Das gesamte Projekt dient dabei der Bündelung der vorhandenen Ressourcen der Stadt im Sport um dieses Bestreben zu erreichen. Die Steigerung der Attraktivität ist nicht ausschließlich hinsichtlich der Bindung und Anziehung von Menschen, Unternehmen und Organisationen zu verstehen. Ebenso möchte die „Sportstadt Düsseldorf“ begehrenswerter Standort für beispielsweise Veranstalter internationaler Sportveranstaltungen sein. Weitere Ziele sind die Erhöhung der Auslastung von Arenen und Veranstaltungshallen (zu Veranstaltungsorten siehe Kapitel 5.6 S. 33f.) sowie die Darstellung einer Partner-Funktion für Sportvereine und -verbände der Stadt wie auch für Düsseldorfer Unternehmen.¹⁶⁰

Schlussfolgernd ist zu behaupten, dass das bedeutendste Bestreben der „Sportstadt Düsseldorf“ dem in der Theorie ausgemachten Hauptziel von Standortmarken in Verbindung mit Sport entspricht.

8 Überprüfung der „Sportstadt Düsseldorf“ hinsichtlich der Markendefinitionen

Da sich der Definitionsansatz für eine Standortmarke (siehe Kapitel 3.1 S. 21f.) bis auf wenige Kriterien an allgemeinen Markendefinitionen (siehe Kapitel 2.1 S. 2ff) orientiert, wird anschließend an den Abgleich eben dieser speziellen Merkmale eine Überprüfung anhand ausgewählter allgemeiner Definitionen für eine Marke vorgenommen.

Gemäß der Theorie benötigt eine Standortmarke einen Namen, um als Marke gelten zu können. Dies ist in Düsseldorf durch die Namensgebung als „Sportstadt Düsseldorf“ der Fall. Das theoretische Kriterium der Unverwechselbarkeit erfüllt dieser Name bedingt, da es mehr als eine selbsternannte „Sportstadt“ in Deutschland gibt, der Zusatz „Düsseldorf“ jedoch eine Verwechslung ausschließt. Ebenso richtet sich der Name des Untersuchungsobjekts am Stadtnamen. Dass der Markenname sich zudem an den Werten beziehungsweise der Identität der Stadt orientiert, wie ebenso in der Theorie gefordert, ist bereits in Kapitel 7.2.1 (S. 38) dieser Arbeit belegt.

¹⁶⁰ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 58f.

Auch schutzfähig nach dem Gesetz ist der Name „Sportstadt Düsseldorf“, zumindest in Verbindung mit der dazugehörigen Grafik. Seit 2009 ist diese Wort-Bild-Marke eine offiziell eingetragene Marke.¹⁶¹ Mit dem Logo (siehe Kapitel 5.1 S. 31) ist des Weiteren die Notwendigkeit der Existenz eines Labels erfüllt.

Gemäß rechtlicher Definition einer Marke (in Kapitel 2.1, S. 2f.) können Zeichen geschützt werden, welche es ermöglichen die vom Unternehmen angebotene Leistung gegenüber anderen zu unterscheiden. Da die „Sportstadt Düsseldorf“ wie bereits erwähnt als offizielle Wort-Bild-Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt registriert ist, ist sie nach dieser Definition als Marke zu bezeichnen.

Wählt man die Kriterien Adjouris (Kapitel 2.1 S. 4) als Definitionsgrundlage, gilt es insgesamt fünf Merkmale zu erfüllen um als Marke gelten zu können. Zunächst muss das Kriterium „Erfolg“ erfüllt sein. Martin Ammermann, Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, betrachtet das Projekt „Sportstadt Düsseldorf“ aufgrund eines klaren Konzepts, stetiger Arbeit und immer neuen Entwicklungen durchaus als ein erfolgreiches.¹⁶² Des Weiteren muss nach Adjouri ein einzigartiges Zeichen vorliegen. Das Logo der „Sportstadt Düsseldorf“ (siehe Kapitel 5.1 S. 31) ist unvergleichlich. Der Farbbalken des Bildteils setzt sich aus dem Querschnitt der Farben der Flaggen der Mitgliedsländer des IOC zusammen. Die jeweilige Breite der einzelnen Farbabschnitte spiegelt den prozentualen Anteil der jeweiligen Farbe innerhalb aller Flaggen wieder. Lediglich zum Logo vom „Sportland NRW“ gibt es Ähnlichkeiten, da dort der gleiche Farbbalken dargestellt ist. Diese Verwandtschaft ist jedoch gewollt, da der Farbbalken aus der gemeinsamen Olympia-Bewerbung für 2012 entstand. Durch die Integration des angedeuteten Rheins sowie das Zeichen der Stadt Düsseldorf in das „Sportstadt Düsseldorf“ Logo ist es endgültig als einzigartig zu bezeichnen.¹⁶³ Die dritte Voraussetzung nach Adjouri um als Marke zu gelten ist die Bekanntheit der Leistung. Die „Sportstadt Düsseldorf“ ist circa 80% der Menschen in Düsseldorf bekannt.¹⁶⁴ Zumindest in geographisch lokalem Rahmen gilt somit auch diese Bedingung als eingehalten. Durch die Überlieferung des Markenkerns und der Markenkernwerte über diverse Kanäle (siehe Imagebroschüre Anhang, Anlage 4, S. 61ff & Internetauftritt) erfüllt die „Sportstadt Düsseldorf“ auch die letzten beiden Kriterien der konstanten Botschaft und kontinuierlichen Kommunikation. Alle fünf Bedingungen werden dementsprechend eingehalten.

¹⁶¹ Vgl. DPMA, Register, o.J., o.S.

¹⁶² Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 59f.

¹⁶³ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 56

¹⁶⁴ Vgl. Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann, Anhang, Anlage 2, S. 55

Es gilt festzuhalten, dass die „Sportstadt Düsseldorf“ sowohl die Kriterien der Standortmarkentheorie als auch jene der allgemeinen Markendefinition erfüllt. Folgerichtig ist sie, gemäß Theorie, als Standortmarke zu bezeichnen.

Eine abschließende, weiterführende Überprüfung wird in den folgenden Sätzen hinsichtlich der Einordnung der (Standort-)Marke in Verbindung mit Sport vorgenommen (zu Klassifikation einer Marke in Verbindung mit Sport siehe Kapitel 4.3 S. 29f.). Aufgrund des Aspekts, dass die vorzunehmende Klassifikation in Marken im Sport beziehungsweise Marken mit Sport in der Theorie auf Produktmarken ausgelegt ist, fällt es, wie vom Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH richtig erkannt (zu Einordnung „Sportstadt Düsseldorf“ siehe Kapitel 7.3 S. 42f.) schwer, die Standortmarke „Sportstadt Düsseldorf“ zu klassifizieren. Die „Sportstadt Düsseldorf“ nutzt einerseits den Sport zur Kommunikation ihrer Leistungen (Charakteristikum Marke mit Sport), andererseits bietet sie durch beispielsweise Sportveranstaltungen, den Besitz von Sportanlagen und weiteren Faktoren die Möglichkeit aktiv Sport zu betreiben (Charakteristikum Marke im Sport). Aufgrund des Vorhandenseins dieser Merkmale, ist die Standortmarke folglich eher als eine (Standort-)Marke im Sport zu bezeichnen.

9 Fazit

Die vorliegende Arbeit gibt zunächst einen Einblick in das weite Themengebiet der Marke. Im Zuge der Erarbeitung des Themas konnte festgestellt werden, dass weit mehr als ein Definitionsansatz für eine Marke in der Literatur existiert. Zur Vereinfachung wurde in der Folge von Produktmarken, genauer gesagt Herstellermarken gesprochen. Es konnte weiterhin erarbeitet werden, dass eine (Hersteller-)Marke sowohl für den Nachfrager als auch für den Anbieter unterschiedliche Funktionen erfüllen kann. Die typischen Entwicklungsschritte einer Produktmarke wurden ebenso wie die drei wesentlichen Elemente einer Marke detailliert wiedergegeben. Dabei wurde ausgearbeitet, dass sowohl die einzelnen Merkmale als auch ihr Zusammenwirken wichtig für eine Marke sind. Eine weitergehende Behandlung von Themenblöcken wie Markenführung oder Historie von Marken, um die allgemeine Markentheorie zu komplettieren, wurde aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit nicht durchgeführt.

Um die Frage beantworten zu können, ob die „Sportstadt Düsseldorf“ eine Marke ist oder nicht, fand neben der Darstellung der allgemeinen Grundlagen zur Marke eine spezifischere Erarbeitung des Themenkomplexes Standortmarke statt. Dabei ergab sich die Schwierigkeit, dass für eine Standortmarke grundsätzlich keine eigene Definition in der Literatur vorliegt und sich in der Theorie einerseits an Definitionskriterien einer Produktmarke orientiert wird. Andererseits weist eine Standortmarke wiederum in der Theorie gegen-

über einer Produktmarke wesentliche Unterschiede auf (beispielsweise bei der Identität und dem Image) und ist ebenso anhand dieser Besonderheiten determiniert. Auch, dass eine Standortmarke ihre Zielgruppe über viele Interessengruppen und geographische Radien hinweg als sehr breit betrachtet und sich damit von den meisten Produktmarken abhebt, konnte festgestellt werden.

Da das Forschungsobjekt „Sportstadt Düsseldorf“ unweigerlich in Verbindung zum Sport steht, wurde zudem auf den Sportmarkt eingegangen. Dabei wurde erarbeitet, dass dieser sich in einen Sportler- und einen Zuschauermarkt unterteilt. Ebenso lässt sich eine Marke als Marke im Sport beziehungsweise als eine Marke mit Sport kategorisieren.

Zur Lösung der genannten Fragestellung wurden dem Leser zudem grundlegende Informationen zum Konstrukt „Sportstadt Düsseldorf“ gebündelt an die Hand gegeben. Mit Hilfe der erarbeiteten Informationen sowie den Antworten aus dem mit Herrn Martin Ammermann, Geschäftsführer der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH, durchgeführten Experteninterview konnte der Kern der Untersuchung durchgeführt werden. Dieser bestand darin, die Praxis der „Sportstadt Düsseldorf“ mit den aus der Theorie erarbeiteten Markenkriterien abzugleichen. Eine Ergänzung der Forschung, welche der Rahmen dieser Arbeit nicht zulässt, könnte durch eine Durchführung weiterer Experteninterviews oder quantitativer Umfragen (beispielsweise eine Imageabfrage bei den Bewohnern Düsseldorfs) vorgenommen werden. Bei der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass das Untersuchungsobjekt (zumindest seit Beginn der Überlegungen zu Markenkern und Markenkernwertem im Jahr 2014) sämtliche wesentliche Markenkriterien der Theorie erfüllt. Es besitzt eine Identität, ein ihr bekanntes Image und betreibt eine aktive Positionierung. Zur Imageermittlung der Marke sollte zudem, wenn auch nach der Theorie untypisch für eine Standortmarke, nicht auf Lebensqualitätsstudien zurückgegriffen werden, da diese aufgrund ihrer Vielzahl allgemeiner Kriterien wie der Kriminalitätsrate keine direkten Rückschlüsse auf das Image „Sportstadt Düsseldorf“ zulassen. Neben der Existenz als eingetragene Wort-Bild-Marke, erfüllt die „Sportstadt Düsseldorf“ demnach auch die wesentlichen inhaltlichen Kriterien einer Marke. Außerdem weist sie durch die Definition mehrerer Zielgruppen und das ausgemachte Hauptziel, die Erhöhung der Standortattraktivität, weitere typische Merkmale einer Standortmarke auf. Ebenso hielt das Forschungsobjekt auch einer Überprüfung anhand verschiedener Markendefinitionen stand.

Abschließend lässt sich in leicht abgewandelter Form zu der zu Anfang der Arbeit aufgegriffenen Aussage von Herrn Dr. Thomas Bach sagen: Es gibt sicherlich viele Standorte, die eine Marke sein wollen - die „Sportstadt Düsseldorf“ ist eine.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anlage 1: Interviewleitfaden	50
Anlage 2: Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann.....	51
Anlage 3: Faltblatt „Sportstadt Düsseldorf“	61
Anlage 4: Broschüre „Sportstadt Düsseldorf“	62
Anlage 5: Eidesstattliche Erklärung	71

Anlage 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

- 1. Wie kam es dazu die „Sportstadt Düsseldorf“ zu gründen?**

- 2. Es gibt diverse wesentliche Elemente von Marken – Wie gestalten sich diese bei der „Sportstadt Düsseldorf“? (Identität, Positionierung, Image)**
 - Als weitere wichtige Bausteine werden zum Beispiel differenzierbare Zeichen und Logos gesehen. Ist das Logo der Sportstadt Düsseldorf einmalig/differenzierbar? (Antwort abwarten) Welche Rolle spielen die Farben im Logo dabei?

- 3. Kann man die Marke „Sportstadt Düsseldorf“ klassifizieren?**
 - Wie ist die „Sportstadt Düsseldorf“ einzuordnen? Sehen Sie die Marke als Marke MIT Sport oder eine Marke IM Sport?
 - Wieso ist Sport ein besonderes Merkmal Düsseldorfs?

- 4. Zielgruppen der „Sportstadt Düsseldorf“**
 - Welche Interessengruppen hat die „Sportstadt Düsseldorf“ als Zielgruppen identifiziert?

 - Was ist der Nutzen, den die verschiedenen Zielgruppen aus der Marke „Sportstadt Düsseldorf“ ziehen können?

 - Wie ist die geographische Zielgruppenpräferenz? (lokal bis weltweit)

- 5. Ziele der „Sportstadt Düsseldorf“**
 - Was sind die konkreten Ziele, welche mit der Marke „Sportstadt Düsseldorf“ erreicht werden sollen?
 - Wie sollen diese erreicht werden?

- 6. Abschluss:** Betrachten Sie die Markenentwicklung der „Sportstadt Düsseldorf“ als ein erfolgreiches Projekt?

Anlage 2: Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann

Interviewprotokoll Experteninterview Ammermann

Gesprächspartner: Martin Ammermann (**MA**)

Position: Geschäftsführer Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH

Persönliches Interview durchgeführt von Bastian Becker (**BB**) am 01.12.2015 in den Räumlichkeiten der Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH

BB: Guten Tag Herr Ammermann. Herzlich Willkommen zum Experteninterview zu meiner Bachelorarbeit, vielen Dank schon mal, dass Sie sich dafür Zeit nehmen!

MA: Gerne

BB: Wie Sie ja bereits wissen, ist das Oberthema meiner Bachelorarbeit die „Sportstadt Düsseldorf“, daher das Experteninterview auch über die „Sportstadt Düsseldorf“ und ich würde gern gleich mit der ersten Frage einsteigen. Wie kam es überhaupt dazu, die „Sportstadt Düsseldorf“ zu gründen?

MA: Die „Sportstadt Düsseldorf“ ist ja entstanden aus der Olympia-Bewerbung von Düsseldorf, die damals gelaufen ist ab 2001 unter „Olympia Düsseldorf Rhein-Ruhr“. Damals sind ja drei Deutsche Städte ins Rennen gegangen, außer Düsseldorf noch Hamburg und Leipzig. Leipzig hat letztendlich den Schlüssel als Deutsche Bewerberstadt für 2012 bekommen, den Zuschlag hat letztendlich London bekommen. Hier in Düsseldorf war aber einfach zu merken, dass die Euphorie rund um dieses Thema so groß ist, dass man sich gesagt hat, man möchte das gerne nicht enden lassen - das war im Jahr 2003, als die Entscheidung gefallen ist - sondern möchte diese Euphorie im Sport gerne weiter tragen. Und dadurch ist eben das Thema „Sportstadt Düsseldorf“ entstanden und übrigens auch das Logo mit dem wir heute noch arbeiten.

BB: Okay, also kann man eine genaue Jahreszahl sagen, wann es zum ersten Mal hieß „Sportstadt Düsseldorf“?

MA: 2003

BB: Okay! Dann gibt es ja auch ein Zitat von Herrn Thomas Bach, heute beim IOC, der gesagt hat: „In Deutschland gibt es 120 Städte, die sich Sportstadt nennen wollen, Düsseldorf ist eine!“ Ist diese Aussage wirklich gemacht worden und wenn ja, können Sie mir sagen in welchem Zuge sie getätigt wurde?

MA: 2009, während einer DOSB - Mitgliederversammlung, die wir hier in Düsseldorf gemacht haben. Übrigens auch eine wichtige, beziehungsweise das sind auch wichtige Veranstaltungen für uns, die wir immer gerne hier bei uns durchführen. Das freut uns natürlich ganz besonders. Thomas Bach war damals noch beim DOSB. Heute, wie wir alle wissen, Präsident des IOC's und insofern sieht man, dass er einfach den richtigen Blick auf die Dinge hat und insofern freut uns dieses Zitat natürlich heute auch noch. Das haben wir uns hart erarbeitet und arbeiten natürlich heute auch noch daran.

BB: Die „Sportstadt Düsseldorf“ sieht sich selbst ja als Marke, richtig?

MA: Ja

BB: Ist das von vornherein, also auch schon im Zuge der Olympia-Bewerbung damals als Marke wirklich gesehen worden, oder kam das erst später?

MA: Also es ist als Marke gesehen worden, in welcher Intensität kann ich dann heute selber schwer sagen. Zu uns ist das Thema hier bei Düsseldorf Congress Sport und Event ja Anfang 2014 gekommen und ich habe festgestellt, dass die Marke kaum definiert ist. Und deswegen haben wir uns dann zu Beginn auch erst mal auf den Weg gemacht, diese Marke genauer zu definieren. Wir haben uns da auch entsprechenden Sachverstand nochmal zur Seite geholt. Es waren also von einer großen Werbeagentur hier aus Düsseldorf, genauso wie von der WHU, der Otto Beisheim Universität, die hier in Düsseldorf ihren Sitz hat, Menschen dabei. Wir haben uns da fachlich beraten lassen und haben letztendlich einen Markenkern herausgearbeitet und begleitet mit vier Markenkernwerten um da auch erst mal eine formelle und wenn man so will auch theoretische Basis zu haben, auf der man die Arbeit dann eben fortsetzt. Das wollte ich unbedingt haben.

BB: Sie haben schon das Thema Definition von Marken gerade mit angesprochen, was mich zu meiner nächsten Frage bringt: Laut Markendefinition, laut Markentheorie, bestehen Marken ja grundsätzlich aus den Elementen Identität, einer Positionierung und einem Image. Zum Thema Identität: Wie sieht die „Sportstadt Düsseldorf“ sich selbst?

MA: Also, wir haben, erst mal zur Definition und um damit auch Ihre Frage zu beantworten einen Markenkern definiert, als „gemeinsam Spitzensport gestalten“ und da rumherum vier Markenkernwerte positioniert. Die sind „mitreißend“, „fördernd“, „engagiert“ und „wirtschaftsnah“. Jetzt haben wir da natürlich auch eine Sondersituation gehabt, als dass wir eine Marke hatten, mit der schon lange gearbeitet wurde. Es gab also auch da eben schon ein bestehendes Gerüst von Aktivitäten und die eigentliche Markendefinition folgte dann. Es war aus meiner Sicht auch einfach ein Schritt, der da noch nicht da gewesen ist und der einfach noch vollzogen werden musste.

Dann aber auch durchaus in Abstimmung mit den Dingen, die man eben auch schon tut, die dann wiederum das ausmachen, worunter man die Marke eben eigentlich versteht. Die haben wir eben, ja, durch diese Begriffe entsprechend definiert und damit ergibt sich auch die Identität der Marke.

BB: Sie haben die vier Werte „mitreißend“, „fördernd“, „engagiert“ und „wirtschaftsnah“ gerade schon genannt. Weshalb sind Sie genau auf diese Attribute gekommen, wieso passen die zur „Sportstadt“?

MA: Da muss man dann die Ziele sehen und unsere Strategie, wie wir diese Ziele erreichen. Strategie und Maßnahmen. Beispielsweise der Markenkernwert „mitreißend“ wird bei uns eben definiert durch die Sportveranstaltungen, die wir hier bei uns haben. Durch entsprechend mitreißende Sportevents, Beispiel „Wintergame“, Beispiel Boxkampf Klitschko gegen Fury, Beispiel aber auch Marathon, bei dem man eben selber mitmachen kann. Oder der Triathlon, den wir jetzt ausbauen bis zur Triathlon Europameisterschaft. Oder die Tischtennisweltmeisterschaft 2017. Das alles zählt eben auf den Teil „mitreißend“ ein. „Fördernd“ und „engagiert“...in dem Fall „fördernd: wir haben ja beispielsweise auch ein Olympia-Team hier in Düsseldorf, bei dem wir junge Sportlerinnen und Sportler auch finanziell fördern. Nicht nur finanziell, aber auch, um denen eine entsprechende sportliche Perspektive ermöglichen zu können. Es wird ja immer wieder darüber gesprochen, dass den Sportlern Gelder fehlen, damit sie sich wirklich auch auf die sportliche Karriere konzentrieren können. Das ist auch in der Tat ein ganz großes Problem, das wir hier gerne auch lindern wollen. Das ist auch nur ein Beispiel der Art und Weise wie wir fördern. Das ist in dem Olympia-Team sicherlich die Spitze, das geht aber eben auch noch weiter bis dann wiederum in die Vereine. Und dann kommt man auch zu dem Teil „engagiert“. Deswegen, weil wir eben die verschiedensten Aktivitäten auch mit entsprechendem Engagement im Sport vorantreiben. Das bedeutet zum Beispiel das Thema Inklusion: Wir hatten im vergangenen Jahr jetzt hier die Special Olympics, die in Düsseldorf stattgefunden haben. Wir haben aber auch ganz regelmäßige Angebote in diesem Bereich und vieles andere mehr. Und „wirtschaftsnah“ nicht zuletzt, weil wir meinen und das auch so vorantreiben, dass gut funktionierender Sport nur mit entsprechender Unterstützung der Wirtschaft funktionieren kann. Das heißt durch Sponsoring in der Wirtschaft, nicht allein nur durch städtische, kommunale Hand. Da ist eben dann aber wiederum auch unsere Aufgabe, oder wir verstehen es als unsere Aufgabe, für Vertrauen zu sorgen, auch der Wirtschaft gegenüber beratend zu sein als Experten im Sport, für den Sport hier in der Region, um so eben Engagements der Wirtschaft auch zu fördern.

BB: Identität ist ja das Selbstbild, ist bei einem Standort als Marke oft ja gar nicht so leicht aufgrund der vielen verschiedenen Leistungsersteller, die man in der Stadt hat. Hat die „Sportstadt Düsseldorf“ ein einheitliches Bild von sich selbst? Und erachten Sie zum Beispiel die Markenkernwerte als glaubwürdig, auch über alle Leistungsersteller hinweg?

MA: Die gibt es ja noch nicht so lange, die Markenkernwerte, also da muss man sicherlich auch dran arbeiten. Die Markenkernwerte sind bei uns entstanden Anfang des Jahres und da ist es natürlich auch unsere Aufgabe die entsprechend zu transportieren und dann auch Glaubwürdigkeit zu erarbeiten. Dann ist es aber so, dass das Thema „Sportstadt Düsseldorf“ natürlich ein sehr weit gefasstes ist. Mit mannigfaltigen Aktivitäten die übrigens auch durch verschiedene Institutionen kommen. Wir sind das ja mit Düsseldorf Congress Sport & Event, bei uns liegt diese Marke, aber es gibt eben auch andere Institutionen der Stadt, die darauf einzahlen auf die Marke. Da ist zum Beispiel das Sportamt, also die eigentliche Stadtverwaltung, die die Sportstätten ja betreibt, da ist der Stadtsportbund als Dachorganisation der Vereine bei uns, wir haben noch eine Stiftung die auch darauf ein-zahlt, die Bädergesellschaft, also ein ganzes Bündel an Institutionen die auf die Marke einzahlen und dann geht es wirklich von den Spitzensportevents bis zum Breitensport. Das Modell dass man sich eben vorstellen muss wie in einer Pyramide und dadurch ist das einfach sehr weit gefasst und auch so angelegt, dass möglichst viele dabei mitge-nommen werden können. Dadurch läuft man eben auch nicht Gefahr, einzelne am Rand zu verlieren.

BB: Aus der Identität ergibt sich ja dann die Positionierung, also der Versuch sein Eigen-bild nach außen zu übertragen auf Externe. Findet aktiv eine Positionierung der „Sport-stadt Düsseldorf“ statt?

MA: Ja, natürlich. Das findet statt und ist ja auch das Ziel, das wir verfolgen. Wir wollen unsere Marke „Sportstadt Düsseldorf“ nach außen transportieren, wie auch nach innen. Letztendlich ist das Hauptziel, das wir verfolgen, die Standortattraktivität zu erhöhen über den Sport. Das heißt also nach innen, für Bürgerinnen und Bürger die bereits in Düssel-dorf oder in der Region sind, aber eben auch nach außen, das heißt national wie interna-tional auf uns aufmerksam machen und Düsseldorf als attraktiven Standort für die Wirt-schaft, für Investitionen aber auch für Einwohner eben darzustellen. Das ist der Haupt-zweck, den wir mit der Marke verfolgen und deswegen suchen wir ständig Wege das auch nach außen zu transportieren.

BB: Okay! Und dann gibt es natürlich die gegenübergestellte Bild der Innensicht, das Image. Also wie wird die Marke von außen betrachtet, das Fremdbild sozusagen. Ist der „Sportstadt Düsseldorf“ ihr Image bekannt?

MA: Das Image der „Sportstadt Düsseldorf“ ihr selbst bekannt?

BB: Das Bild, das Externe von der „Sportstadt Düsseldorf“ im Kopf haben. Kennt die Sportstadt Düsseldorf dieses Bild?

MA: Das ist ja letztendlich innerhalb eines Marketingkonzeptes mit dem wir auch arbeiten ein ganz wichtiger Punkt ein entsprechendes Controlling zu machen, was die Wirkung der Marke betrifft. Da wissen wir, dass über 80% der Einwohner Düsseldorfs die Marke bekannt ist und diese auch positiv gesehen wird. Nichtsdestotrotz gilt es immer wieder erneut die Marke mit Leben zu füllen und das ist natürlich umso interessanter, als dass die Marke jetzt einfach auch schon einen sehr langen Lebenszyklus hinter sich hat und wir eben auch gerade versuchen durch verschiedene Aktionen der Marke auch wieder neues Leben einzuhauchen.

BB: Wie versucht man denn das Image der „Sportstadt Düsseldorf“ zu erfahren? Richtet man sich da zum Beispiel nach Lebensqualitäts-Studien oder gibt es Umfragen zur „Sportstadt Düsseldorf“ oder wie versucht man es?

MA: Ein solches Controlling zu machen? Das macht man typischerweise mit Umfragen beispielsweise. Man kann es natürlich auch statistisch sehen, erst mal durch eine entsprechend aktive Sportlandschaft. Also wir haben in Düsseldorf beispielsweise rund 360 Vereine, über 150.000 Aktive in diesen Vereinen, was erst mal bei einer Stadt mit gut 600.000 Einwohnern schon mal eine sehr gute Quote ist. Da ist es also auch unmittelbar messbar. Dann geht es in den Spitzensportbereich, in dem man einfach sehen kann wie erfolgreich sind die Profisportvereine in der Stadt, wobei man da auch sagen muss, das ist auch nur bis zu einem gewissen Punkt beeinflussbar, aber das ist mit Sicherheit eine Messlatte. Und dann gibt es eben Umfragen, die man in der Bevölkerung macht, um so herauszufinden wie die Marke gesehen wird. Genauso gut kann man durch solche Umfragen natürlich auch sehen, ob man die Ziele richtig definiert hat. Wir machen also auch Umfragen, welche Sportarten hier in Düsseldorf besonders beliebt sind, machen wir Sportevents in den richtigen Sportarten, gibt es Dinge die Düsseldorf besonders auszeichnen? Da glauben wir, oder glaubten wir immer das sind Tischtennis und Eishockey, weil wir da so erfolgreich sind. Im Bereich Tischtennis in Europa wie keine andere Stadt, im Bereich Eishockey sind wir in jedem Fall einer der Schwerpunkte in Deutschland. Das ist eine Sache mit der wir immer gelebt haben, die wir jetzt aber auch mal hinterfragt haben durch entsprechende Umfragen. Und tatsächlich ist es so, dass wir uns was die Beliebtheit dieser Sportarten betrifft, unterscheiden von dem Rest in Deutschland und von anderen deutschen Städten. Auch das ist natürlich eine Art Controlling, oder ein Controlling, das wir durchführen und das auch sein muss.

BB: Sind sie zufrieden mit dem Image der „Sportstadt Düsseldorf“ - mit dem Bild, dass die Menschen von der Sportstadt haben?

MA: Ich bin nie ganz zufrieden damit, sonst müssten wir ja nichts mehr machen. Im Gegenteil! Ich glaube, dass wir Anfang des Jahres mit der Markendefinition einfach auch nochmal einen neuen Weg gestartet sind und wir mit den Events die jetzt ausstehen für 2017, mit der Tischtennis WM, was die größte Hallensportveranstaltung der Welt ist, mit der Triathlon Europameisterschaft und mit der Bewerbung für die Tour de France, die wir jetzt angehen werden, einfach nochmal die Sportstadt ganz beträchtlich weiterentwickeln und das Profil nochmal schärfen werden.

BB: Weitere wichtiger Baustein ist zum Beispiel ein differenzierendes Zeichen, oder ein differenzierendes Logo. Ist das Logo der „Sportstadt Düsseldorf“ einzigartig?

MA: Es ist einzigartig, ja. Es ist einzigartig wie es ist, es gibt allerdings einen ähnlichen Bruder zu diesem Logo. Denn das Logo, dass wir benutzen für die „Sportstadt Düsseldorf“ ist insofern einzigartig, als dass die Farben die dort zu sehen sind quasi der Querschnitt der Farben der Mitgliedsländer des IOC sind und der prozentuale Anteil der Farben zeigt sich auch in unserem Farbbalken wieder. Das steht einfach für die Weltoffenheit und die generelle Offenheit die mit diesem Thema auch einfach einhergeht. Unser Logo ist noch ergänzt durch das Stadtzeichen von Düsseldorf, also der sich schlängelnde Rhein. Das Logo wird aber in leicht abgeänderter Form auch vom Sportland NRW genutzt, ohne diese Stadtlogo noch zusätzlich integriert zu haben. Das hängt damit zusammen, dass dieses Logo eben auch entstanden ist, wie ich vorhin sagte, aus der Olympia-Bewerbung, die auch zusammen mit dem Land erfolgt ist. Beide haben dann eben nachher gesagt „Wir nutzen das Logo oder den Großteil des Logos dann eben auch weiter“.

BB: Nächste Frage wäre: Kann man die „Sportstadt Düsseldorf“ klassifizieren? Ist es möglich sie zum Beispiel als Marke im Sport, oder als Marke mit Sport zu deklinieren?

MA: Ich würde sagen es ist eine Marke im Sport, denn was für uns immer wichtig war oder auch wichtiger geworden ist, ist dass man nicht nur Sport Events hat, die man besucht, sondern auch Sport Events bei denen man selber auch teilnehmen und teilhaben kann. Und das macht uns letztendlich zur Marke im Sport. Wir haben eine Marke innerhalb der auch eben Sport stattfindet. Ich mein das ist eine Definitionssache

BB: Ist es schwierig das als Standortmarke so klar zu klassifizieren?

MA: Ja

BB: Sie hatten vorhin bereits kurz die Zielgruppen der „Sportstadt Düsseldorf“ angerissen. Gibt es da konkrete Interessengruppen, die die „Sportstadt Düsseldorf“ als Zielgruppen identifiziert?

MA: Man kann sagen es ist allgemein, weil die Zielgruppe einfach breit ist. Das sind also Bürgerinnen und Bürger, natürlich in Düsseldorf aber da auch jeder den wir gerne mitnehmen wollen, weil wir ja den Standort transportieren wollen, denn der ist ja für jeden interessant. Insofern ist die Zielgruppe weitgefasst. Bürgerinnen und Bürger, aber genauso im Bereich Vereine und Verbände im Sport und eben auch Medien.

BB: Also kann man sagen man hat sämtliche Interessengruppen wie Wirtschaft, Bürger, Medien, vielleicht auch sogar die Politik genauso wie Eventbesucher als Zielgruppen definiert?

MA: Ja genau, exakt.

BB: Welchen Nutzen können die Zielgruppen aus der „Sportstadt Düsseldorf“ ziehen? Warum „Sportstadt Düsseldorf“?

MA: Das ist natürlich auch wiederum sehr unterschiedlich, abhängig von der Zielgruppe. Eigentlich kommen wir da wieder zurück auf unsere Markenkernwerte die wir definiert haben, denn man kann mitreißende Events bei uns erleben, man kann Förderung im Sport bei uns erfahren, man wird Engagement von uns im Sport sehen, was wiederum einige spezielle Zielgruppen direkt betrifft und Wirtschaftsnähe, einige Dinge habe ich diesbezüglich bereits gesagt, heißt wir schaffen Vertrauen, stellen Verbindungen her zwischen Sportevents und Wirtschaftsunternehmen, zwischen Interessengruppen, Vereinen und der Wirtschaft. Also entsprechende Brückenbildung letztendlich. Gegenüber Sportverbänden auch ein fester Ansprechpartner für Aktivitäten hier bei uns in der Stadt.

BB: Auch von Ihnen bereits angesprochen, die geographische Zielgruppenpräferenz. Wie sieht die In der „Sportstadt Düsseldorf“ aus? Legt man sich da eher auf lokale Zielgruppen fest? National? Weltweit? gibt es da eine konkrete Ausrichtung?

MA: Also erst mal die Events die wir hier machen, machen wir natürlich erst mal für die Bürgerinnen und Bürger die in Düsseldorf leben. Wir wissen aber auch, dass unsere Sportevents auch Ausstrahlung in die Region haben und das soll auch so sein, unbedingt. Die Veranstaltungen die wir hier machen. Wintergame, ein Eishockeyspiel, was übrigens Europarekord war, was die Zuschauerzahl bei einem Ligaspiel betrifft mit 50.000 Menschen, da profitieren wir natürlich enorm von dem Einzugsgebiet in dem wir hier in Düsseldorf wohnen, was einfach enorm groß ist durch die hohe Bevölkerungsdichte in NRW.

Aber genauso, wie ich eben sagte, geht es darum Menschen zu erreichen, die noch gar nicht in Düsseldorf waren. Beispielsweise, um so auf uns aufmerksam zu machen. National wie auch international. Der Klitschko-Boxkampf ist da bestes Beispiel, weil er eben in 150 Länder live übertragen wurde und das muss man sehen, das ist eine absolut einmalige Chance auf diesem Weg so positiv transportiert zu werden...auch wenn wir uns hier in Düsseldorf einen anderen Ausgang gewünscht hätten. Aber der Werbewert einer solchen Veranstaltung ist natürlich enorm.

BB: Zielgruppen bedeutet ja auch immer man hat Ziele, sonst bräuchte man ja keine Zielgruppen die man überzeugen möchte. Was sind denn die konkreten Ziele, die die „Sportstadt Düsseldorf“ verfolgt?

MA: Also grundsätzlich das Oberziel ist tatsächlich die Standortattraktivität zu erhöhen und eben Standortmarketing über den Sport hier zu betreiben. Gleichzeitig geht es aber auch für uns darum, die Auslastung für Hallen und Arenen zu erhöhen, Ansprechpartner für Verbände und Vereine zu sein und auch die Chancen bei internationalen Ausschreibungen zu erhöhen. Beispielsweise wenn es darum geht Sportevents hier nach Düsseldorf zu holen und alle, von denen ich gerade gesprochen habe sind solche Sportevents. Die Tischtennis WM auch, da muss man ja die Verbände entsprechend überzeugen, dass die Veranstaltung auch in die jeweilige Stadt gegeben wird. Zumindest dann, wenn es mehrere Bewerber gibt. Aber auch wenn nicht muss man natürlich überzeugen. Da entsprechende Kompetenzen aufzubauen ist uns glaube ich in den letzten Jahren sehr gut gelungen, auch dank einer wirklich perfekten Infrastruktur an Veranstaltungshäusern, die wir hier in Düsseldorf haben, aber auch was das Personal betrifft. Damit runden sich die Ziele eigentlich auch schon ab.

BB: Womit, mit welchen konkreten Maßnahmen versucht man diese Ziele zu erreichen?

MA: Wir haben ein Vier-Säulen-Modell, was wir da immer anführen. Die erste Säule ist eigentlich die allerstärkste: Das sind Sportevents die wir eben hier in Düsseldorf ausrichten. Das Zweite ist Vereinsmarketing. Wir positionieren die Marke „Sportstadt Düsseldorf“ also bei den Profisportvereinen hier in der Stadt und die wiederum transportieren in ihrem sportlichen Erfolg unsere Marke. Das betrifft Fortuna Düsseldorf, die Düsseldorfer EG, Borussia Düsseldorf im Bereich Tischtennis, die drei an der Spitze. Dann gibt es Netzwerkveranstaltungen, die wir in Düsseldorf machen. Wir haben ja den SpoBiS [Sponsors Business Summit, Anmerkung Autor] hier bei uns in der „Sportstadt“. Das ist Europas größter Sport-Business-Kongress und das Branchentreffen schlechthin. Da gibt es die von mir genannte DOSB-Versammlung zum Beispiel, die wir immer mal wieder gerne hier in Düsseldorf machen. Das sind einige Beispiele. Wir haben eine regelmäßige, jetzt neue,

Sport-Business-Veranstaltung, die jetzt zwei Mal im Jahr stattfindet und eben Sport und Wirtschaft zusammenbringt. Auch eine Veranstaltung, die wir lanciert haben um eben unseren Aufgaben nachzukommen. Letztendlich Nachwuchsförderung im Sport, aber das verstehen wir eben bei uns wirklich bei uns speziell bei Düsseldorf Congress Sport & Event in der Spitze, also die Athleten die wirklich die Chance haben auch zu den Olympischen Spielen zu fahren.

BB: Bevor ich zu meiner abschließenden Frage komme, würde ich gern noch eine allgemeine Frage dazwischen schieben. Wieso ist Sport ein besonderes Merkmal in Düsseldorf?

MA: Es gab ja erst mal die Entscheidung, eine reine Marketingentscheidung, letztendlich Standortmarketing mit dem Sport zu machen und das machen ja inzwischen, das haben wir am Anfang des Interviews auch schon gesagt, viele andere Städte auch. Aber es kommt darauf an, das auch mit dem entsprechenden Konzept zu machen. Viele Punkte von denen, die ich hier heute genannt habe, machen eben das Konzept aus mit dem wir hier arbeiten. Ich kann mir vorstellen, dass viele andere das so konzeptionell eben nicht tun. Insofern kommt das Thema „Sportstadt Düsseldorf“ eben aus einer Marketingentscheidung heraus, abgesehen davon, dass natürlich eine entsprechende Sportlandschaft auch vorher schon vorhanden war. Sowohl im Profisport als auch im Breitensportbereich, aber die Marke „Sportstadt Düsseldorf“ diese Kräfte eigentlich bündelt im Sinne einer Standortattraktivität.

BB: Kann man sagen „Sport gehört einfach zur Identität Düsseldorfs?“ Durch diverse Leistungszentren, durch die Geschichte und so weiter? Gehört Sport zur Identität Düsseldorfs?

MA: Ja! Das kann man ganz sicher so sagen, denn die Vereine die wir hier haben, sei es jetzt Fortuna Düsseldorf, die ja schon durch Höhen und Tiefen gegangen sind, aber auch schon viele Jahre Mitglied der ersten Fußball Bundesliga war, die Düsseldorfer EG, die im Eishockey Serienmeister in den 90er Jahren war und hier immer noch die Massen mobilisiert. Das ist einfach eine Identität, die gab es schon vor dem Thema „Sportstadt Düsseldorf“ und die führt einfach dazu, dass der Sport einfach bei uns hier zuhause. Mit der Marke haben wir praktisch das gebündelt, was da ist und dann konzeptionell weitergeführt zu dem, was wir heute sind.

BB: Abschlussfrage. Betrachten Sie die Markenentwicklung der „Sportstadt Düsseldorf“ als ein erfolgreiches Projekt?

MA: Das betrachte ich als ein sehr erfolgreiches Projekt, an dem wir aber auch noch weiterarbeiten. Das ist immer wieder große Arbeit aufs Neue das eben auch so am Leben zu erhalten, denn wenn ich nochmal auf die Events zurückkomme: Das Wintergame oder der Klitschko-Boxkampf oder die Tischtennis WM, das sind alles Dinge, die Jahre vorher lanciert werden und eingespielt werden, die dann stattfinden und dann aber auch vorbei sind. Das heißt man muss dann schon längst an neuen Sachen arbeiten, wie wir es jetzt auch tun mit der Tischtennis WM und anderen Projekten, die noch nicht in der Öffentlichkeit sind. Es ist ein erfolgreiches Projekt, hinter dem aber auch eben ein Konzept steht, viel Arbeit und eine ständige Weiterentwicklung.

BB: Alles klar. Dann bleibt mir nur noch mich zu bedanken für die Zeit und die Antworten. Vielen Dank!

MA: Sehr gerne!

Anlage 3: Faltblatt „Sportstadt Düsseldorf“

sportstadt düsseldorf




sportstadt düsseldorf



sportAgentur Düsseldorf GmbH
LTU-arena-Straße 1
K6, 2. Ebene
40474 Düsseldorf

Symbol des Düsseldorfer Sports

Das Logo der Sportstadt Düsseldorf hat seinen Ursprung in der Bewerbung um die Olympischen Sommerspiele 2012. Unter dem Motto „So bunt wie die Welt“ wurden die prozentualen Farbanteile aus den Flaggen der Welt errechnet und entsprechend ihrer Häufigkeit in einem Farbbalken zusammengeführt.

Die Farben der Welt:
 blau: 7,7 %, hellblau: 2,1 %,
 orange: 1,3 %, bordeauxrot: 1,6 %,
 weiß: 18,5 %, gelb: 8,4 %,
 rot: 28,6 %, dunkelblau: 12 %,
 schwarz: 4,6 %, grün: 15,2 %

Heute trägt der Farbbalken an seiner rechten Seite das Logo der Landeshauptstadt mit dem stilisierten Rhein und dem bergischen Löwen. Es ist das übergeordnete Symbol des Düsseldorfer Sports und setzt farbenfrohe Akzente in der Stadt.

Bekennen Sie Farbe und tragen Sie den offiziellen Pin der Sportstadt Düsseldorf. Transportieren Sie so mit dem Logo weiterhin den olympischen Gedanken:

Dabei sein ist alles!

Anlage 4: Broschüre „Sportstadt Düsseldorf“



Profiteams

**Fortuna Düsseldorf**

Fortuna Düsseldorf ist ein Verein mit großer Tradition. 1895 gegründet begeistert die Fortuna bis heute tausende Fans. Neben dem Meistertitel 1933 sind die beiden DFB-Pokal-Siege (1979, 1980) die größten nationalen Erfolge von Fortuna Düsseldorf.

**Düsseldorfer Eislauf-Gemeinschaft**

Die Düsseldorfer Eislauf-Gemeinschaft (DEG) ist Düsseldorfs traditionsreicher Eishockeyclub, der in der höchsten deutschen Spielklasse aktiv ist. Der Pokalsieger und mehrfache Deutsche Meister kann auf eine lange und erfolgreiche Historie zurückblicken. Die DEG vereint Tradition und Erfolg seit 1935.

**Borussia Düsseldorf**

Borussia Düsseldorf ist Europas erfolgreichste TT-Vereinsmannschaft und neben den Wasserballern von Spandau 04 und den Fußballern von Bayern München der erfolgreichste Sportverein Deutschlands. Als einziger Verein spielt Borussia Düsseldorf seit 1967 ununterbrochen in der Tischtennis Bundesliga. Der Star der Mannschaft und Publikumsliebbling bleibt natürlich Timo Boll. Der Rekord-Europameister gehört nach wie vor zu den besten Spielern der Welt und ist seit Jahren das Aushängeschild der Borussia.

Weitere Top-Teams

**Düsseldorfer
Hockey Club**



**ROCHUSCLUB
DÜSSELDORF**

Rochusclub



ART Handball



Panther Düsseldorf



Giants Düsseldorf

*Bundes- und Landesleistungs-
stützpunkte u. a.*

**Deutsches Tischtenniszentrum
in der Sportstadt Düsseldorf**



**Sportwerk Düsseldorf
Talentschmiede. Gesund-
heitsstätte. Kulturfabrik.**



**Ruderclub Germania
Düsseldorf 1904**



**Allgemeiner Rather Turnverein
1877/90 Düsseldorf e.V.**



Judo-Club 71 Düsseldorf e.V.

Veranstaltungsorte

1 ESPRIT arena

- Gesamtkapazität: 66.000 Personen
- 51.500 Sitzplätze
- Eigene U-Bahn- und Autobahn-Anbindung (A44)
- 20.000 Parkplätze
- Verschließbares Dach
- Beheizbarer Innenraum

www.espritarena.de

2 Mitsubishi Electric HALLE

- Gesamtkapazität: 7.500 Personen
- 5.800 Sitzplätze
- 1.000 Parkplätze

www.mitsubishi-electric-halle.de

3 ISS DOME

- Gesamtkapazität: 13.400 Personen
- 624 Business-Seats
- 38 VIP-Logen
- 4 Riesen-Bildschirme
- 1.800 m² Innenfläche
- 2.000 Parkplätze

www.iss-dome.de

4 CASTELLO Düsseldorf

- Gesamtkapazität: 4.800 Personen
- 4.000 Sitzplätze
- Teleskoptribünenstühle
- 1.600 m² Innenfläche
- Großleinwand

www.castello-duesseldorf.de



Schwimmbäder

Acht öffentliche Hallenbäder, vier öffentliche Freibäder sowie acht Lehrschwimmbäder der Düsseldorfer Schulen und Vereine sorgen für umfassende Möglichkeiten.

Bezirkssportanlagen

Insgesamt 16 verschiedene Bezirkssportanlagen sind über das Stadtgebiet verteilt. Rasen-, Kunstrasen- oder Ascheplätze sowie Laufbahnen, Wurfbereiche, Hoch- und Weitsprunganlagen stehen zur Verfügung bereit.

Arena-Sport-Park

Eingebettet zwischen Arena, Messe und Rheinbad liegt der Arena-Sportpark, der auf insgesamt 95.000 qm Fläche zahlreiche Möglichkeiten zur sportlichen Betätigung bietet.



Sport im Verein

Der Stadtsportbund fördert und unterstützt den Sport in Düsseldorf. Er sorgt dafür, dass die Düsseldorfer Bürgerinnen und Bürger, unabhängig von Alter, Geschlecht und Leistungsfähigkeit, ihren Sport in den mehr als 360 Vereinen mit ihren 150.000 Mitgliedern finden und ausüben können. Über 100 verschiedene Sportarten werden von den Vereinen betrieben. Die Düsseldorfer Sportvereine sind Mitglieder im Stadtsportbund. Über die Vereins Datenbank kann das individuelle Sportprogramm gesucht und gefunden werden.



DÜSSELDORF

Congress | Sport | Event

Düsseldorf Congress Sport & Event, ein Unternehmen der Stadt und der Messe Düsseldorf, stellt Ihnen aus einer Hand verschiedenste Veranstaltungshäuser mit über 100 Räumen und einer Gesamtkapazität für über 130.000 Personen zur Verfügung. Neben dem CCD Congress Center Düsseldorf, HORISUM und dem Station Airport vermarktet Düsseldorf Congress Sport & Event auch die Mitsubishi Electric HALLE, die ESP-RIT arena, den ISS DOME und das CASTELLO Düsseldorf. Unsere Tagungs- und Eventlocations sind technisch optimal ausgestattet und lassen keine Wünsche offen. Ob Kongresse, Konzerte, Firmenveranstaltungen, Hauptversammlungen oder internationale Sportevents – mit Düsseldorf Congress Sport & Event, einem der größten europäischen Anbieter von Veranstaltungsstätten, haben Sie den richtigen Partner.

www.d-cse.de

Stadtsportbund Düsseldorf

gemeinsam unsere Stadt bewegen.

Der Stadtsportbund Düsseldorf e.V. – kurz SSB genannt – ist die Gemeinschaft aller Sportvereine der Stadt Düsseldorf und als Unterorganisation des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen (LSB NRW) ein Teil der Sportselbstverwaltung des deutschen Sports. Der SSB wurde 1946 gegründet und vereint heute mehr als 150.000 organisierte Sportlerinnen und Sportler in über 450 Mitgliedsvereinen und Betriebssportgemeinschaften mit über 51.000 Sport treibenden Kindern und Jugendlichen. Er ist somit die kommunale Dachorganisation der Sportselbstverwaltung. Der SSB ist parteipolitisch neutral und verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Seine Organe – Mitgliederversammlung, Hauptausschuss, Präsidium und Sportjugend – arbeiten ehrenamtlich. Der SSB vertritt als Bindeglied zwischen Vereinen, Politik und Verwaltung die Interessen der Vereine. Dabei ist der SSB ein kompetenter sportfachlicher Ansprechpartner für Politik, Verwaltung sowie Düsseldorfer Bürgerinnen und Bürger. Zudem ist der SSB das Bindeglied zwischen dem LSB NRW und seinen Vereinen.

www.sportangebote-duesseldorf.de



Sportamt
Landeshauptstadt Düsseldorf

Die Sportszene in Düsseldorf ist aktiv und wächst ständig. Damit das so bleibt, unterstützt die Landeshauptstadt ihre sportbegeisterten Bürgerinnen und Bürger mit attraktiven Angeboten und Fördermaßnahmen. Dazu gehören Zuschüsse für Sportvereine genauso wie die gezielte Förderung des Leistungssports und die Betreuung öffentlicher Sportanlagen. Um Kinder und Jugendliche möglichst früh für Bewegung zu begeistern, wurde das Düsseldorfer Modell der Bewegungs-, Sport- und Talententwicklung entwickelt und umgesetzt. Das Sportamt berät in allen sportlichen Fragen und bietet optimale Bedingungen für das Erleben und Ausüben des Sports in Düsseldorf.



Die Bäder der Landeshauptstadt Düsseldorf – 1 Freizeitbad, 8 Hallen- und 4 Freibäder – bieten den Menschen aller Altersgruppen, den allgemeinbildenden Schulen und den Schwimmsport treibenden Vereinen ein vielfältiges Angebot. Die öffentlichen Bäder leisten einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger, dienen schulsportlichen und sportlichen Zwecken und tragen darüber hinaus zur Gesundheitsförderung und Freizeitgestaltung bei.



Erfolgsorientierung, Zähigkeit, Disziplin, hartes Training und eine hohe Selbstmotivation sind neben dem sportlichen Talent notwendig, damit im Leistungssport der Sprung an die Spitze gelingen kann. Zur Unterstützung talentierter Düsseldorfer Nachwuchssportlerinnen und -sportler auf ihrem Weg in den Spitzensport wurde 1996 die Stiftung Pro Sport Düsseldorf ins Leben gerufen. Die Stiftung hat sich die Förderung und Weiterentwicklung des Nachwuchsleistungs- und Spitzensports in der Landeshauptstadt zum Ziel gesetzt. Im Vordergrund steht die individuelle Förderung von Sportlerinnen und Sportlern in olympischen und paralympischen Sportarten.

www.duesseldorf.de/sportamt

www.baeder-duesseldorf.de

www.pro-sport-duesseldorf.de

Alle Ansprechpartner finden Sie auf Seite 28 @

Impressum

Impressum

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH
Abteilung Sport
Arena-Straße 1
40474 Düsseldorf

T +49 (0) 211 / 15 98 - 16 22
F +49 (0) 211 / 15 98 - 16 20

info@sportstadt-duesseldorf.de
www.sportstadt-duesseldorf.de
www.d-cse.de

Anlage 5: Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hann. Münden, 22.Januar 2016

(Unterschrift)

Literaturverzeichnis

Adjouri, Nicholas (Marken, 2004): *Alles, was Sie über Marken wissen müssen*, Gabler, Wiesbaden 2004

Balderjahn, Ingo (Markenführung, 2004): Markenführung für Städte und Regionen, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien-Instrumente-Erfahrungen*, Band 3, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer, Wiesbaden 2004, S. 2357-2374

Bogner, Alexander/ Menz, Wolfgang (Forschungspraxis, 2005a): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten., in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, S. 7-30

Bogner, Alexander/ Menz, Wolfgang (Erkenntnisse, 2005b): Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, S. 33-70

Bruhn, Manfred (Begriffsabgrenzungen, 1994): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 1, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994, S. 3-48

Bruhn, Manfred (Erscheinungsformen, 2004) in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien-Instrumente-Erfahrungen*, Band 1, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer, Wiesbaden 2004, S. 3-50

Burmann, Christoph/ Blinda, Lars/ Nitschke, Axel (Grundlagen, 2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagement*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert/ Koers, Martin (Markenmanagement, 2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden 2005, S. 03-18

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert (Markenführung, 2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden 2005, S. 37-67

Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (Markenführung, 2012): *Identitätsbasierte Markenführung – Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling*, Springer Gabler, Wiesbaden 2012

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Sportstadt, 2015): Sportstadt Düsseldorf - Mitreißend. Engagiert. Fördernd. Wirtschaftsnah., ohne Verlag, Düsseldorf 2015

Esch, Franz-Rudolf (Markenführung, 2014): *Strategie und Technik der Markenführung*, 8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Vahlen, München 2014

Hennig-Thurau, Thorsten (Markenartikel, 2004): Planungs- und Entwicklungsprozess von Markenartikeln, in: Bruhn, Manfred(Hrsg.) (Markenführung, 2004): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien-Instrumente-Erfahrungen*, Band 1, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Teil 4, Springer, Wiesbaden 2004, S. 699-722

Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian (duale Struktur, 2011): Die duale Struktur des Sportmarktes, in: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, *Management-Handbuch Sport-Marketing*, 2. Auflage, Vahlen, München 2011, S. 41-64

Jourdan, Rudolf (Marketing, 2007): *Professionelles Marketing für Stadt, Gemeinde und Landkreis*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner GmbH, Sternfels 2007

Kirchgeorg, Manfred (Regionenmarken, 2002): Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 375-400

Kirchgeorg, Manfred (Regionenmarken, 2005): Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden 2005, S. 590-617

Köhler, Richard (Entwicklungsprozess, 1994): *Planungs- und Entwicklungsprozeß neuer Markenartikel und Markteinführung*, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 1 Teil 4, Stuttgart 1994, S. 433-462

Kotler, Philip/ Levy, Sidney J. (Broadening, 1969): Broadening the Concept of Marketing, in: *Journal of Marketing Vol. 33*, No. 1, American Marketing Association, ohne Ort 1969, S.10-15

Kroeber-Riel, Werner/Gröppel-Klein, Andrea (Konsumentenverhalten, 2013): *Konsumentenverhalten*, 10., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, Vahlen, München 2013

Kurzhals, Frank G./ Langer, Christian (Stadt, 2007): Stadt, Land, Marke – kein Image ohne Identität, in: Kurzhals, Frank G. (Hrsgb.) / Langer, Christian (Hrsgb.): *Stadt Land Marke – Strategische Markenführung als Erfolgsfaktor im Location-Branding*, Murmann Verlag GmbH, Hamburg 2007, S. 9-17

Kurzhals, Frank G (Standortmarke, 2007): Rome was not build in a day – Warum eine Standortmarke strategische Entscheidungen und eine ruhige Hand braucht, in: Kurzhals, Frank G (Hrsgb.)/ Langer, Christian (Hrsgb.): *Stadt Land Marke – Strategische Markenführung als Erfolgsfaktor im Location-Branding*, Murmann Verlag GmbH, Hamburg 2007, S. 26-35

Linley, Michael (City Branding, 2014): City Branding durch Sportevents, in: Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger/ Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport – Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*, Springer Gabler, Wiesbaden 2014, S. 235-253

Mellerowicz, Konrad (Markenartikel, 1963): *Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl, Beck, München 1963

Dr. Melzer, Michael (Regionalmarketing, 2007): Region, Produkt, Marke – Stolpersteine und Weichenstellungen auf dem Weg zum Regionalmarketing, in: Kurzhals, Frank G (Hrsgb.) / Langer, Christian (Hrsgb.): *Stadt Land Marke – Strategische Markenführung als Erfolgsfaktor im Location-Branding*, Murmann Verlag GmbH, Hamburg 2007, S. 18-25

Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (Experteninterviews, 2005): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, S. 71 – 94

Preuß, Holger (Marken, 2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport, in: Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger/ Könecke, Thomas (Hrsg.) *Marken und Sport – Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*, Springer Gabler, Wiesbaden 2014, S. 3-27

Schilhaneck, Michael (Markenmanagement, 2008): Markenmanagement im Sport, in: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): *Management und Marketing im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*, Erich Schmidt, Berlin 2008, S.361-383

SportAgentur Düsseldorf GmbH (Sportstadt, o.J.): Sportstadt Düsseldorf, ohne Verlag, Düsseldorf o.J.

Voigt, Dieter (Sportsoziologie, 1992): *Sportsoziologie, Soziologie des Sports*, Diesterweg Verlag, Frankfurt am Main 1992

Volkamer, Meinhard (Definition, 1984): Zur Definition des Begriffs „Sport“, in: *Sportwissenschaft Jahrgang 1984 Nr.2*, Schondorf 1984, S. 195-203

Internetquellen

Bibliographisches Institut GmbH, (Identität, 2015): Identität, Bedeutungsübersicht, 1b, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet>
[Zugriff: 23.12.2015]

Deutsches Patent- und Markenamt (Marke, 27.08.2015): Markenschutz, URL: <http://www.dpma.de/marke/markenschutz/>
[Zugriff: 03.01.2016]

Deutsches Patent- und Markenamt (Register, o.J.): Registerauskunft, URL: <https://register.dpma.de/DPMARegister/marke/register/3020090364311/DE>
[Zugriff: 03.01.2016]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Markenkernwerte, 2015): Über uns, Markenkernwerte, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/ueber-uns/#markenkernwerte>
[Zugriff: 28.12.2015]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (News, 2015): News, Stadtrat: Mehrheit für Tour de France-Bewerbung, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/stadtrat-mehrheit-fuer-tour-de-france-bewerbung/>

[Zugriff: 28.12.2015]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Partner, 2015): Partner der Sportstadt Düsseldorf, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/sport-wirtschaft/#partnersportstadt>

[Zugriff: 12.01.2016]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Spitzensport, 2015): Spitzensport, Bundes- und Landesleistungsstützpunkte, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/spitzensport/>

[Zugriff: 17.12.2015]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Sportanlagen, 2015): Weitere Sportmöglichkeiten, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/sportstaetten/#weitere-sportanlagen>

[Zugriff: 17.12.2015]

Düsseldorf Congress Sport & Event GmbH (Sportevents, 2015): Sportevents, Top-Events, URL: <http://www.sportstadt-duesseldorf.de/sportevents/>

[Zugriff: 17.12.2015]

Europarat (Definition 1992): European Sports Charter, Article 2 Abs. 1 a, URL: [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec\(92\)13&Language=lanEnglish&Ver=rev&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec(92)13&Language=lanEnglish&Ver=rev&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75)

[Zugriff: 29.11.2015]

Landeshauptstadt Düsseldorf (Bevölkerung, o.J.): Bevölkerung, URL: <https://www.duesseldorf.de/statistik/stadtforschung/sachthemen/bevoelkerung.shtml>

[Zugriff: 28.12.2015]

Mecke, Ingo/ Piekenbrock, Dirk/ Sauerland, Dirk (Markt, o.J.): Markt, Definition, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markt.html>

[Zugriff: 03.12.2015]

MERCER LLC (Lebensqualität, 04.03.2015): Presse, Lebensqualität: München bleibt Nummer 1 in Deutschland, URL: <http://www.mercer.de/newsroom/lebensqualitaet--muenchen-bleibt-nummer-eins-in-deutschland.html>

[Zugriff: 13.01.2016]

Special Olympics Deutschland e.V. (Ausschreibung, o.J.): Ausschreibung Special Olympics
Düsseldorf 2014, URL:
http://specialolympics.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Due2014__Ausschreibung_01.pdf

[Zugriff: 29.12.2015]